BEGRIFF UND TATBESTAND
DER UNTERNEHMUNGSVERWALTUNG
EINE LITERARISCHE ORGANISATIONSSTUDIE

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung
des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm., Dipl.-Hdl. Manfred Zschenderlein
aus Elsterberg im Vogtland

Berlin 1961

Gedruckt mit Genehmigung der Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin

Dekan: Professor Dr. v.d. GABLENTZ
Referent: Professor Dr. E. KOSIOL
Korreferent: Professor Dr. K. Chr. BEHRENS

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Juli 1961

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Vorwort

Der Zweck betriebswirtschaftlicher Untersuchungen auf dem Gebiet der Organisation kann letztlich darin gesehen werden, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmungsablaufes zu erhöhen.

Bei Bemühungen dieser Art sind primär die ursächlichen Zusammenhänge organisatorischer Tatbestände aufzuhellen, damit Analysen bestimmter Bereiche auf einer umfassenden Grundlage durchgeführt werden können.

Für die Lösung des organisatorischen Problems der industriellen Verwaltung ist eine derartige sektorale Unternehmungsbetrachtung erforderlich.

Während meines Studiums der Wirtschaftswissenschaft an der Freien Universität Berlin befaßte ich mich in den letzten Semestern intensiv mit den Fragen der Organisation. In dem am Betriebswirtschaftlichen Institut für Industrieforschung unter Professor KOSIOLs Leitung tagenden Arbeitskreis Organisation konnte ich mich mit dem Stoff der Organisationslehre vertraut machen und das mit dem Thema dieser Abhandlung gestellte organisatorische Verwaltungsproblem herausarbeiten.

Herrn Professor KOSIOL möchte ich an dieser Stelle für die pädagogisch-fachliche Förderung meiner Bemühungen und für die wertvollen Anregungen während der letzten Jahre herzlich danken.

Koblenz, den 25. Juli 1959

Inhalt

Erster Teil:

ENTWICKLUNG VON BEGRIFFSTYPEN ÜBER DIE UNTERNEHMUNGSVERWALTUNG AUS DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN LITERATUR

Seite

A. EINLEITUNG 11

I. Zielsetzung und Problemstellung 11
II. Abgrenzung der Verwaltungsarten 13

B. DER VERWALTUNGSBEGRIFF IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN LITERATUR 15

I. Wegbereiter 15
1. FAYOL 15
a) Grundfunktionen 15
b) Verwaltungstätigkeiten 16
2. TAYLOR 16
a) Management 16
b) Kennzeichen des Management 16
c) Übersicht 17
II. Englische Autoren 17
1. ELBOURNE 17
a) Analytische Methode als Arbeitsgrundlage 17
b) Allgemeine Funktionen des Obersten Management 18
c) Merkmale der Gruppenfunktionen 18
d) Verwaltung als sekundäre Funktion 19
2. SHELDON 21
a) Unternehmungsgleichgewicht als organisatorisches Ziel 23
b) Verwaltungsfunktion 23
c) Verwaltung als Teil der industriellen Grundfunktionen 24
III. Schweizer Autoren 24
1. GÜNTHER 24
a) Zwang zur Rentabilität 24
b) Verwaltungsbegriff 25
c) Verwaltungsmaßnahmen 25
d) Prinzip der dauernden Erhaltung 26
2. OPITZ 26
a) Beleg als Instrument der Verwaltung 26
b) Oberbegriff der Verwaltung 26
c) Verwaltungstätigkeiten 26
d) Darstellung des Handelns 27

Seite

3. ULRICH 27
a) Unmittelbare und mittelbare Aufgaben 27
b) Erhaltung 28
c) Verwaltungsstellen und Verwaltungstätigkeiten 28
d) Mittelbare Aufgaben als Inhalt der Verwaltung 28
IV. Deutsche Autoren in zeitlicher Reihenfolge 29
1. NORDSIECK 29
a) Aufgabengliederung als organisatorische Grundlage 29
b) Verwaltungsmerkmale 29
c) Verwaltung als mittelbare Aufgabe 30
2. THOMS 30
a) Primäre und sekundäre Leistungen 30
b) Betreuung und Bewachung als Inhalt der Verwaltung 31
c) Verwaltungsfunktion 31
d) Verwaltung als Teil der sekundären Unternehmungsleistungen 32
3. SCHRAMM 32
a) Kern- und Zusatzfunktionen 32
b) Risikoumhegung als Verwaltungszweck 33
c) Verwaltungstätigkeiten und Verwaltungsobjekte 33
d) Verwaltung als Teil der Zusatzfunktionen 34
4. STEFANIC-ALLMAYER 34
a) Unternehmungszweck als unmittelbare oder Primär-Aufgabe 34
b) Mittelbare oder Sekundär-Aufgaben als Folge der Aufgabenteilung 35
c) Externe und interne Aufgaben 35
d) Verwaltung als interne Sekundär-Aufgaben 35
e) Aufgabengliederung 35
5. KOSIOL 36
a) Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese 36
b) Gliederungsprinzipien der Aufgabenanalyse 36
c) Exogene und endogene Aufgaben 37
d) Verwaltung als endogene Aufgaben 38
6. von SEYDLITZ-KURZBACH 38
a) Grundfunktionen 38
b) Verwaltungsmerkmale 38
c) Verwaltung als Teil der zusätzlichen Funktionen 39

Seite

V. Systematik der Aussagen 39
1. Gattungsbegriffe 39
2. Artbegriffe 41
a) Traditionelle Gruppierung 41
b) Gruppierung nach KOSIOL 42
c) Zusammenfassung 42

C. BEGRIFFSMERKMALE ALS GRUNDLAGE DER MATERIELLEN ABGRENZUNG 43

I. Tätigkeiten 43
1. Planen 43
2. Organisieren 47
3. Kontrollieren 51
4. Erhalten 58
5. Informieren, Entscheiden, Anordnen 63
II. Objekte 66
1. Person 66
2. Sache 67
3. Finanzmittel 69
III. Zusammenfassung der Merkmalgruppen 71
1. Zugehörigkeit zum Verwaltungs-, Leitungs- oder zu anderen Unternehmungsbereichen 71
2. Organisatorisch relevante Tatbestände 72
a) Gliederung der Unternehmungsleistung 72
b) Ursache der sekundären Leistungen 72
c) Charakter der Verwaltungsleistungen 73
d) Planung als Element der Verwaltung (Leitung) 73
e) Organisation als Element der Verwaltung (Leitung) 73
f) Kontrolle als Element der Verwaltung 73
g) Erhaltung als Element der Verwaltung 73
h) Bestimmungsmerkmale der Erhaltung 73
i) Ziel der Erhaltung 73
j) Elemente der Leitung 74

D. BEGRIFFSTYPEN DER UNTERNEHMUNGSVERWALTUNG 75

I. Instanzenfreie Typen unter Verwendung des Zweckprinzips 75
1. Grenztypen 75
a) Verwalten als endogenes Wirtschaften schlechthin = V 1 75
b) Verwalten als Beschränkung auf die endogenen Aufgaben der Erhaltung = V 2 76

Seite

2. Mischtypen 77
a) Verwalten als Erhalten und Organisieren = V 3 77
b) Verwalten als Erhalten, Organisieren und endogenes Kontrollieren = V 4 78
c) Verwalten als Planen, Kontrollieren, Organisieren und Erhalten 79
ca) Ohne Anwendung des Zweckprinzips auf die Organisation = V 5 79
cb) Ohne Anwendung des Zweckprinzips auf die Erhaltung = V 6 80

II. Instanziell gebundene Typen unter Verwendung des Rangprinzips 81
1. Zentralisationstypen 82
a) Absolute Zentralisation = V 7 82
b) Relative Zentralisation 82
ba) Nach dem Gruppenprinzip = V 8a 83
bb) Nach dem Straßenprinzip = V 8b 83
2. Dezentralisationstypen 83
a) Realtechnisch gebundene Verwaltungsaufgaben = V 9 83
b) Realtechnisch ungebundene Verwaltungsaufgaben = V 10 84

Zweiter Teil:

VERWALTUNGSTYPEN IM RAHMEN EINER ORGANISATORISCHEN ARBEITSHYPOTHESE

E. DATUM UND PROBLEM 85

I. Aufgabenbegriff von KOSIOL als Ausgangspunkt 85
II. Aufgabenzerlegung als vororganisatorische Datenanalyse 86
1. Planung der Programmelemente 86
a) Marktforschung 87
b) Fixierung der Programmelemente 88
c) Ermittlung der Objektzustände 88
2. Planung der realtechnischen Möglichkeiten 89
a) Realtechnische Verrichtungsmöglichkeiten als Mengengerüst 89
b) Bewertung der Verrichtungsmöglichkeiten für die qualitative Alternativbasis 90

Seite

III. Synthetische Aufgaben- oder Organbildung als organisatorisches Problem 91
1. Entscheidung über die einzusetzenden realtechnischen Verfahren als Leitungsaufgabe 91
2. Zuordnung der analytischen Aufgaben auf die Aufgabenträger als organisatorische Aufgabe 91
a) Organisatorische Gliederungseinheiten im allgemeinen..... 91
b) Bildung kleinster Organisationseinheiten 92
c) Innerbetrieblicher Standort der Organisationseinheiten als Raum-Zeit-Problem 92

F. ORGANISATIONSFORMEN UND VERWALTUNGSTATBESTÄNDE 94

I. Idealformen ohne Fehlleistungen 95
1. Totalorganisation..... 95
2. Globalorganisation..... 96
II. Globalorganisation mit Fehlleistungen als organisatorisch relevante Erscheinung 97
1. Fehlleistungen als eine Verwaltungsursache 97
a) Fehlleistungen der Leistungsfaktoren 97
b) Fehlleistungen der Bearbeitungsobjekte..... 98
c) Folgen der Fehlleistungen..... 98
2. Globalaufgaben als weitere Verwaltungsursache..... 99
3. Institutionell verursachte Verwaltungsaufgaben 99
4. Zusammenfassung 101

G. ZUSAMMENFASSENDE BESPRECHUNG DER VERWALTUNGSTYPEN 102

I. Aus der literarischen Sicht..... 102
1. Autorenansichten in der Typisierung..... 102
2. Autorengruppen..... 103
II. Auf arbeitshypothetischer Grundlage 103
1. Irrelevante Verwaltungstypen 103
2. Betriebswirtschaftlich relevante Verwaltungstypen..... 103
3. Arbeitshypothetischer Verwaltungstyp = V 11 104

H. LITERATURVERZEICHNIS 121

(Eidesstattliche Erklärungen, Lebenslauf)

Anmerkung: Die Fußnoten sind auf den Seiten 107 ff zu finden.

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546809_0047

Erster Teil:

ENTWICKLUNG VON BEGRIFFSTYPEN ÜBER DIE UNTERNEHMUNGSVERWALTUNG AUS DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN LITERATUR

A. EINLEITUNG

I. Zielsetzung und Problemstellung

Der Zweck organisatorischer Bemühungen sollte es sein, alle Unternehmungsbereiche wirtschaftlich optimal zu gestalten. Als wesentliche Voraussetzung hierfür können neben den praktischen Erfahrungen die Ergebnisse der Organisationsforschung betrachtet werden.

Auf diesem verhältnismäßig jungem Gebiet sind noch umfangreiche Untersuchungen durchzuführen. Die Unternehmungsverwaltung ist ein Teilbereich des komplizierten Fragenkomplexes. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, auf literarischer Grundlage

1. Verwaltungstypen zu erarbeiten sowie
2. verwaltungsorganisatorisch zu untersuchen.

Es handelt sich bei diesem Versuch keineswegs um die Entwicklung organisatorischer Grundsätze, mit denen der Praktiker die Verwaltung seiner Unternehmung nach einem bestimmten Rezept organisieren könnte. Die sektorale Untersuchung ist als Beitrag im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung anzusehen.

Eine Möglichkeit zur Feststellung der Verwaltungstatbestände ist die Analyse empirischer Sachverhalte, welche durch praktische Erhebungen und deren Auswertung erfolgen kann. Aus der Zielsetzung ist ersichtlich, daß von der genannten Form abgesehen und die Arbeit auf literarische Aussagen über die Verwaltung begrenzt werden soll.

Im Verhältnis zu anderen betriebswirtschaftlichen Problemen ist das verwaltungsorganisatorische in der Literatur weniger ausführlich behandelt worden, so daß die Materialgrundlage gering ist.

Diese Arbeit fundiert vorwiegend auf der von KOSIOL am Institut für Industrieforschung der Freien Universität Berlin entwickelten organisatorischen Aufgabenanalyse (1). Sie wird der Behandlung des Problems als beherrschendes Gliederungsprinzip zugrunde gelegt.

In einem einführenden Abschnitt werden charakteristische Merkmale und Deutungen des Verwaltungsbegriffes jener ausländischen und inländischen Autoren behandelt, deren Arbeiten Verwendung finden.

Die formale Aufbereitung erfolgt in zwei Stufen: Zunächst sind die verschiedenen Gattungsbegriffe wie Funktion, Aufgabe, Pflicht, Vorgang, Tätigkeit, Maßnahme und Objekt zu gruppieren; daran anschlie-

ßend ist zu untersuchen, welche Artkennzeichen für die Verwaltung verwendet werden.

In einer Gliederung der Auffassungen sollen die Gattungs- und Artgruppen eine erste Übersicht auf begrifflicher Ebene ermöglichen.

Es wäre verfehlt, die Analyse auf Definitionen zu beschränken, da die gewonnenen Erkenntnisse lediglich eine Fassade des Tatbestandes darstellen. Deshalb wird ein großer Teil dieser Abhandlung der Aufhellung des Verwaltungshintergrundes durch materielle Abgrenzung gewidmet sein.

Bei der Auswahl der zu verwendenden Klassenkriterien werden häufig wiederkehrende literarische Kennzeichen berücksichtigt. Für diesen Abschnitt der Analyse scheinen die Tätigkeiten Planen, Kontrollieren, Organisieren, Erhalten sowie die Verwaltungsobjekte Person, Sache und Finanzmittel besonders geeignet zu sein, da bei fast allen Autoren eine mehr oder weniger ausführliche Beschreibung über die genannten Begriffsmerkmale zu finden ist.

Eine Zusammenfassung der Merkmalgruppen kann einerseits nach der Zugehörigkeit zu den traditionellen Unternehmungsbereichen, andererseits vom Standpunkt der Organisation erfolgen.

Im Anschluß an die formale und materielle Sichtung, Gruppierung und organisatorische Aufbereitung soll versucht werden,

Begriffstypen über die Verwaltung

aufzustellen.

Besonders wertvoll wird dabei die von KOSIOL(2) entwickelte Aufgabenanalyse mit den Aufgabenmerkmalen sein. Die Kriterien des von ihm aufgestellten Zweckprinzips lassen eine klare Abgrenzung in exogene und endogene Unternehmungsleistungen zu. In einer instanzenfreien Betrachtung kommen zunächst Grenzfälle in die Typisierung. Dazwischen liegen Mischtypen aus Variationen der aufgefundenen Begriffsmerkmale.

Verwendet man das von KOSIOL(3) erarbeitete Rangprinzip, so kommt eine instanziell gebundene Typisierung zustande, in der Zentralisations- und Dezentralisationsformen denkbar sind.

Im zweiten Teil dieser Abhandlung sollen die Verwaltungstypen im Rahmen einer organisatorischen Arbeitshypothese analysiert werden, welche auf der von KOSIOL(4) geprägten Aufgabendefinition beabsichtigt ist. In einer formal-genetischen Betrachtung werden die Aufgabenzerlegung als vororganisatorische Datenanalyse und die synthetische Aufgabenbildung als organisatorisches Problem zu untersuchen sein.

Anschließend wäre zu prüfen, welche Verwaltungstatbestände in den einzelnen Organisationsformen entstehen können und ob ein Zusammenhang zwischen ihnen und den verwaltungsorganisatorischen Ergebnissen des ersten Teils besteht.

Der letzte Abschnitt dieser Arbeit ist für eine zusammenfassende Betrachtung der Verwaltungstypen gedacht, in der die einzelnen Auffassungen und Typen sowohl aus literarischer als auch aus arbeitshypothetischer Sicht besprochen werden sollen.

II. Abgrenzung der Verwaltungsarten

Die unterschiedliche Anwendung und Auslegung des Verwaltungsbegriffes, die mannigfaltigen Beziehungen der einzelnen Unternehmungen mit den Institutionen, die individuelle Verflechtung der Unternehmungsteilbereiche ineinander und nicht zuletzt die verschiedenen Verwaltungsarten lassen es angebracht erscheinen, eine Abgrenzung vorzunehmen.

In der Wirtschaft,im Staatswesen und im Rechtsleben sind unterschiedliche Verwaltungsformen anzutreffen. Der Weltpostverein ist eine von ihnen; man spricht bei ihm von einer Verwaltungsgemeinschaft oder einer Verwaltungsunion. Im Staatswesen ist der Begriff der Öffentlichen Verwaltung eingebürgert. In Verwaltungsgerichten werden Streitfragen besonderer Art geschlichtet. Eine weitere Variation ist der Verwaltungsbetrieb, in dem beispielsweise Dienstleistungen zur Dekkung des Individual- und Kollektivbedarfs erstellt werden; es handelt sich dabei um Organisations-, Steuerberatungs- und Revisionsbetriebe.

Aus der Themenstellung geht hervor, daß von den genannten Verwaltungserscheinungen abgesehen werden und einzig und allein die

Unternehmungsverwaltung

Gegenstand dieser Untersuchung sein soll.

Praktisch sind die einzelnen Unternehmungsaufgaben heterogen verflochten, so auch jene der

Planung, Leitung, Kontrolle und Verwaltung.

Nach KOSIOL liegen diese Grunddefinitionen "auf völlig verschiedenen Denkebenen und stehen daher gedanklich unabhängig nebeneinander. Insbesondere ist der immer wieder gemachte Versuch, diese Begriffe in ein logisches Über- und Unterordnungsverhältnis zu bringen, m.E. als gescheitert anzusehen. Die Leitung ist z.B. keineswegs ein Oberbegriff für die übrigen Begriffe. Es gibt vielmehr eine Planung der Leitungs-, der Kontroll- und der Verwaltungsaufgaben. Die Planung, die Leitung und die Verwaltung können kontrolliert werden, Planungs-, Leitungs- und Kontrollaufgaben rufen Verwaltungsarbeiten hervor. Dabei handelt es sich bei allen Begriffen um die entsprechenden Funktionen, Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche. Etwas anderes besagt dagegen die Feststellung, daß z.B. der obersten Leitung als Institution (Dienststelle) die Planung, Kontrolle und Verwaltung als Abteilung unterstellt sind"(5). Deshalb wird in dieser Arbeit davon abgesehen, das Problem der Verwaltung von der rein formal-begrifflichen Seite her zu lösen. Der Begriff interessiert nur, wenn in ihm materielle Aussagen über den Tatbestand der Verwaltung vorhanden sind.

Die Planung und Kontrolle werden in die Überlegung einbezogen, wenn ein endogener Zusammenhang zur Verwaltung besteht.

Aus analytischen Gründen wird eine besonders scharfe Trennung zwischen Leitung und Verwaltung erforderlich sein. Auf diese methodische Notwendigkeit weist schon NORDSIECK(6) hin. Er bringt zum Ausdruck, daß die Abgrenzung der durch den Aufgabenbereich einer Instanz bedingten leitungstechnischen Kompetenzen von den verwaltungstechnischen eines der schwierigsten Probleme ist, dessen Lösung wesentlich erleichtert wird, wenn man einen Unterschied zwischen den Leitungsfunktionen und den Verwaltungsaufgaben macht.

B. DER VERWALTUNGSBEGRIFF IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN LITERATUR

I. Wegbereiter

In seinem an wirtschaftlichen Erfahrungen reichen Leben befaßte sich FAYOL neben den einzelnen Unternehmungsvorgängen besonders mit der Verwaltung.

Während FAYOL als "Vater der Administration" lediglich eine Aufgabengliederung vornimmt und durch systematische Vorausplanung und Ordnung der Einzelaufgaben Leistungssteigerungen erzielen will, versucht TAYLOR mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden die einzelnen Unternehmungstätigkeiten - und damit auch die Verwaltungsvorgänge - wirtschaftlich zu gestalten. Man kann TAYLOR analog als "Vater der Scientific Management Movement" bezeichnen.

Fayolismus und Taylorismus ergänzten sich gegenseitig und bildeten die Grundlage für spätere Untersuchungen auf dem Gebiet der Unternehmungsverwaltung.

1. FAYOL

a) Grundfunktionen

FAYOL betrachtet den Betrieb als Ganzes. In jedem Unternehmen, unabhängig von Art und Größe, sind nach seiner Auffassung 6 Gruppen von Vorgängen oder wesentlichen Funktionen vorhanden:

1. Technischer Vorgang
   = Erzeugung, Herstellung und Umformung;
2. Kommerzielle Vorgänge
   = Einkauf, Verkauf und Tausch;
3. Finanzwirtschaftliche Vorgänge
   = Beschaffung und Verwendung des Kapitals;
4. Sicherungsmaßnahmen
   = Schutz des Vermögens und der Personen;
5. Vorgänge der Rechnungslegung
   = Inventur, Bilanz, Einkaufspreise, Statistik usw.;
6. Administrative Vorgänge.

Die letztgenannte Kategorie ist seiner Meinung nach "weder ein ausschließliches Vorrecht noch eine persönliche Aufgabe des Direktors oder Leiters der Unternehmung, sondern eine Funktion, die sich, wie die anderen wesentlichen Funktionen, auf das Haupt und die Glieder der Betriebsgemeinschaft verteilt. Die Verwaltungsfunktion unterscheidet sich deutlich von den anderen fünf Grundfunktionen. Es ist wichtig, sie nicht mit der Leitung zu verwechseln"(7).

FAYOL ist Praktiker, der vom Betriebsgeschehen aus an das Verwaltungsproblem herantritt. Seine Funktionsgliederung läßt erkenne, daß er versucht hat, die Unternehmungsvorgänge zu analysieren. Im Vor-

dergrund stehen dabei die einzelnen Tätigkeiten des Betriebsablaufs.

b) Verwaltungstätigkeiten

Seine Verwaltungsdefinition wird durch fünf Merkmale bestimmt, die in genetischer Reihenfolge aufgezählt werden. Nach ihm umfaßt die Verwaltung als Teil der Grundfunktionen die Tätigkeiten

1. Vorausplanen,
2. Organisieren,
3. Auftragserteilen,
4. Zuordnen und
5. Kontrollieren (8).

2. TAYLOR

Ähnlich wie bei FAYOL stehen bei TAYLOR der Betrieb als Gesamtkomplex und die "task idea" (Aufgabenidee) im Mittelpunkt.

Im Gegensatz zu FAYOL sucht man bei TAYLOR vergeblich nach einer Definition der Verwaltung.

a) Management

TAYLOR beschreibt lediglich den Terminus "Management": "The art of management has been defined, as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way"(9). In diesem Satz sind

1. Ordnung,
2. Kontrolle und
3. Wirtschaftlichkeit

enthalten. Sie bilden die Grundlage seiner Aufgabengliederung.

TAYLORs Betrachtungen beziehen sich nur indirekt auf Verwaltungsvorgänge. Sie umschließen vielmehr einen weiten Kreis persönlicher, vertraglicher organisatorischer und soziologischer Gesichtspunkte. Die von ihm aufgezeigten Gedankengänge und Merkmale sind jedoch - materiell gesehen - für die Klärung des Verwaltungsproblems von Bedeutung. Aus diesem Grunde soll auf die Wiedergabe seiner Aussagen nicht verzichtet werden.

b) Kennzeichen des Management

In seiner Arbeit spricht TAYLOR vom "old type of management", welcher als

1. Pflicht = die Initiative des die Aufgabe Erfüllenden und als
2. " = den Ansporn durch den die Aufgabe Stellenden

enthält (10).

Mit der Weiterentwicklung des alten Systems auf wissenschaftlicher Grundlage analysierte er weitere Pflichten:

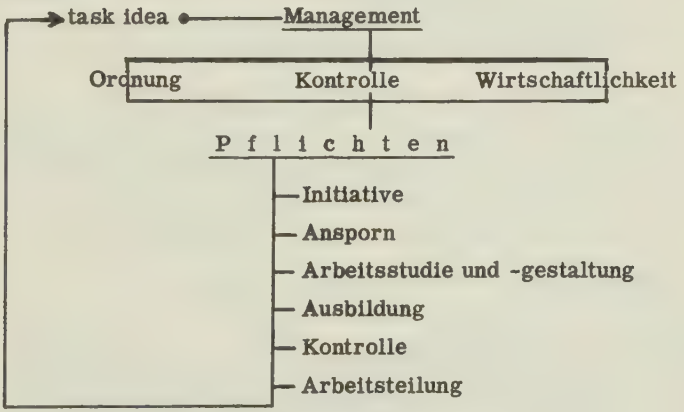
3. Pflicht = Arbeitsstudie und -gestaltung;
4. " = Ausbildung des Arbeitnehmers;
5. " = kooperative Kontrolle (11);
6. " = Arbeitsteilung zwischen Arbeitnehmer und Manager entsprechend den Fähigkeiten (12);
7. " = neue Arbeitsauffassung (mental revolution).

Genau genommen ist die letztgenannte Pflicht die Voraussetzung der "scientific management": "And without this complete mental revolution on both sides scientific management does not exist"(13).

Seiner Überzeugung entsprechend müßten die Pflichten von allen mit Aufgaben betrauten Arbeitnehmern und vom Arbeitgeber im Sinne der neuen Arbeitsidee - der task idea - erfüllt werden.

Da bei TAYLOR die terminologischen Grenzen verschwommen sind, enthalten die von ihm entwickelten Kennzeichen des Management auch Elemente der Verwaltung, beispielsweise die Arbeitsvorbereitung, Ausbildung und Kontrolle u. a. m.

c) Übersicht



II. Englische Autoren

1. ELBOURNE

a) Analytische Methode als Arbeitsgrundlage

ELBOURNE baut auf dem von TAYLOR geprägten Terminus auf und kommt über das Management zur Verwaltung. Aus seinen Ausführungen kann jedoch - abgesehen von materiellen Unterschieden - ersehen werden, daß eine enge Verwandtschaft zwischen beiden Begriffen vor-

handen ist: "Within the last generation there has been a widespread acknowledgement of the importance of the analytical method in administration. In the U.S.A. they have elected to call it Scientific Management ..."(14).

Im Grunde genommen ist die analytische Methode in der Verwaltung eine Zerlegung des gesamten Verwaltungskomplexes in Einzelbereiche, in Einzelaufgaben.

In Anlehnung an URWICK spricht ELBOURNE von allgemeinen Verwaltungsprinzipien: "L. URWICK has, however, been able to formulate the principles of administration ..."(15). Sie sind abstrakter Natur und umfassen

1. Forschung,
2. Sachlichkeit,
3. Organisation,
4. Anordnung,
5. korrektive Re-Organisation sowie
6. Kontrolle.

Neben den genannten Prinzipien existieren bei ihm Funktionen und die Funktionsteilung.

In seiner Funktionsteilung unterscheidet ELBOURNE drei Arten:

1. Allgemeine Funktionen,
2. spezielle, Gruppen- oder Hauptfunktionen und
3. Funktionselemente oder Einzelfunktionen.

b) Allgemeine Funktionen des Obersten Management

Zunächst befaßt sich ELBOURNE mit den allgemeinen Funktionen des Obersten Management: "First, there is the function of co-ordination and control exercised by the Higher Management ..."(16).

Mit dieser Aussage gliedert er die höchste Funktionsgruppe in

1. Ko-Ordination und
2. Kontrolle.

c) Merkmale der Gruppenfunktionen

Im Anschluß an die allgemeine oder "Decken-(blanket)Funktion" behandelt er die speziellen oder Gruppenfunktionen: "Below this "blanket" function ... are all the specific functions by which the purposes of any undertaking are achieved. These can be classified under four major functions ..."(17). Sie setzen sich bei ihm folgendermaßen zusammen:

1. Entwicklung,
2. Produktion,
3. Absatz und
4. Erhaltung.

In seinen weiteren Ausführungen kommt er zu primären und sekundären Funktionen: "Of these, Production and Distribution are major direct functions, and Development and Conservation major secondary functions"(18). Dementsprechend gehören

Produktion und Absatz zu den primären,
Entwicklung und Erhaltung zu den sekundären

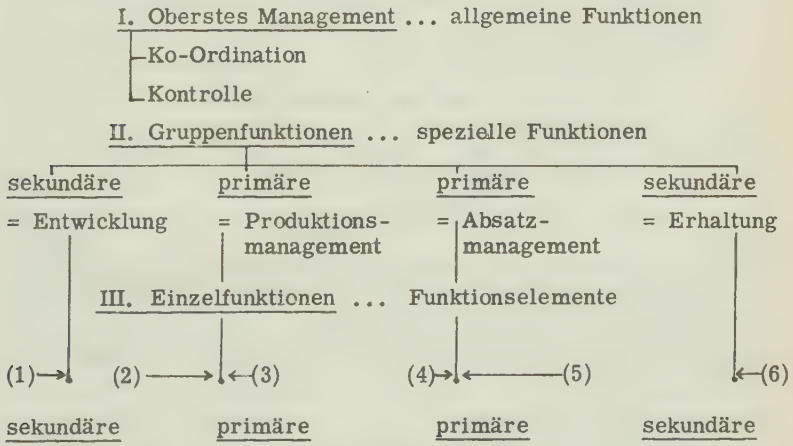
Hauptfunktionen. Sie besitzen seiner Überzeugung nach universellen und grundlegenden Charakter, unabhängig von wem und wo sie angewandt werden.

Neben den Gruppenfunktionen bestehen weitere. Er bezeichnet sie als Einzelfunktionen: "... can be grouped the direct functional elements of processing and selling and the many secondary functional elements ... The distinction implied above between major functions and functional elements is one of degree, and alternative terms would be group and single functions"(19).

Auch bei ihnen trennt er die primären von den sekundären Funktionselementen. Die sekundären nehmen gegenüber den primären die Stellung von Hilfsfunktionen ein: "... shows the secondary functional elements as having a horizontal and auxiliary relation to the direct functional elements ..."(20). Daraus ist ersichtlich, daß zu jeder Gruppenfunktion sekundäre Funktionselemente gehören.

In der folgenden Übersicht werden die Hilfsfunktionen einzeln aufgeführt und durch horizontale Pfeile gekennzeichnet.

d) Verwaltung als sekundäre Funktion



ELBOURNE zählt in der nachfolgenden Übersicht die zu den Gruppenfunktionen gehörigen Einzelfunktionen auf:

zu 1: "The secondary functional elements that may be held to fall under Development are as follows"(21):

Sekundäre Einzelfunktion zur sekundären Gruppenfunktion Entwicklung

1. Spezialisierung und Standardisierung,
2. Qualitätskontrolle,
3. Entwürfe, Verzeichnisse und Instruktionen,
4. Versuche,
5. Geschäftsplanung,
6. Marktforschung und
7. Informationsdienst.

zu 2 und 3: "These are for convenience grouped separately in the diagramm under "office" services and "works" services"(22).

zu 2: Sekundäre Einzelfunktionen zur primären Gruppenfunktion Herstellung

= Büroverrichtungen

1. Planung und Ablaufkontrolle,
2. Kostenschätzung und Kalkulation,
3. Entwurf von Spezialwerkzeugen,
4. Einkauf,
5. Lagerhaltung,
6. Instruktion,
7. Personalwesen sowie
8. Produktionslisten und -kosten.

zu 3: Sekundäre Einzelfunktionen zur primären Gruppenfunktion Herstellung

= Werkstattverrichtungen

1. Kraftversorgung und Reparaturdienst,
2. Anlagenwartung,
3. Gebäudedienst,
4. Werkzeugausgabe und -lagerung,
5. Transportwesen sowie
6. Unfalldienst und Brandschutz.

zu 4 und 5: "The secondary functional elements may be devided into groups (under "office" and "warehouse") comparable with those under Production"(23).

zu 4: Sekundäre Einzelfunktionen zur primären Gruppenfunktion Absatz

= Büroverrichtungen

1. Werbung,
2. Angebote,
3. Aufträge und Briefverkehr,
4. Verträge,
5. Personalausbildung,
6. Listen und Kosten sowie
7. Kundenreklamationen.

zu 5: Sekundäre Einzelfunktionen zur primären Gruppenfunktion Absatz

= Warenhausverrichtungen

1. Warenhaus,
2. Abfertigung,
3. Transport,
4. Zweigniederlassungsdienst und
5. Kundendienst.

zu 6: "The functional elements appropriate to conservation could be stated in various ways, but the followings items can be claimed as representative of modern practice, and will serve present purpose"(24):

Sekundäre Einzelfunktion zur sekundären Gruppenfunktion Erhaltung

1. Sekretariatsaufgaben,
2. Rechts- und Vertragswesen,
3. Rechnungswesen,
4. Zahlungen, Löhne und Gehälter,
5. Kreditkontrolle und Mahnwesen,
6. Planung und "Höhere Kontrolle",
7. Bürorationalisierung,
8. zentralisierte Büroarbeiten (u.a. Schriftverkehr, Statistik) und
9. Personalwesen.

2. SHELDON

SHELDONs Gedanken weisen in vielen Zügen weitgehend übereinstimmende Berührungspunkte mit den Autoren aus der Schweiz und Deutschland auf.

Auch er betrachtet den Betrieb als Gesamtheit, die aus Aufgaben, Objekten, Sachen, menschlichen Fähigkeiten und Beziehungen zwischen ihnen zusammengesetzt ist.

Zur Entflechtung dieses Komplexes formuliert er zunächst den Funktionsbegriff als "work to be done"(25).

Die "zu verrichtende Arbeit" bzw. die Aufgabe ist von einem Objekt abhängig. Dabei unterscheidet er zwischen primären und subsidiären Aufgabengruppen: "Clearly, the object determines what work is necessary, and which portions of that work are primary and which are subsidiary"(26).

In seiner weiteren Ausführung analysiert SHELDON die Grundfunktionen der Industrie und faßt sie in folgenden Funktionsgruppen zusammen:

"The Basic Functions of Industry"
oder
"The Function of Management"(27):

1. Finanzierung,
2. Verwaltung,
3. Management
   a) Vorbereitung,
   b) Produktion,
   c) Hilfsleistungen und
   d) Absatz.

Vorbereitung, Hilfsleistungen und Absatz zählen bei ihm zu den Hilfsfunktionen, welche zur "eigentlichen" Grundfunktion Produktion gehören: "... we come to the whole area of Management proper. The first main division of this area is into the four groups known as

Preparation, Production,
Facilitation and Distribution.

This primary division is necessary to draw the distinction between the actual production of the goods and the contributary factors ... This distinction is fundamental in that it determines that which is basic and that which is auxiliary"(28).

SHELDON verwendet zwei weitere Begriffe, den der Leistungsfähigkeit und den der Beziehungen. Er ist der Meinung, daß die Funktionen durch die menschliche Leistungsfähigkeit begrenzt sind: "... and functions are limited by the capacity of human beings ..."(29).

Ferner ist er davon überzeugt, daß zwischen Leistungsfähigkeit und Funktion eine Beziehung besteht: "Further, the application of certain faculties to certain functions necessarily occasions relationships"(30).

Unter seiner Aufzählung der "Faculties of Management" findet man u.a. die "Administrative Faculty"(31):

1. Entscheidung,
2. Verwaltung,
3. Durchführung,
4. Dienstleistungen und
5. Beratung.

Somit sind bei SHELDON sowohl in den "Grundfunktionen" als auch in den "Leistungsfähigkeiten" Aussagen über die Verwaltung vorhanden. Diese werden durch eine Verwaltungsdefinition ergänzt, welche ihren Ursprung in der Abgrenzung zwischen Administration, Management und Organisation hat: "There are three terms, constantly recurrent in any treatment of the structure of industry, which it is important to define with some exactitude -

Administration, Management, and Organisation"(32).

Aus der Definition des "Management" geht hervor, daß die Verwaltung Grenzen zu ziehen hat, in denen die Ausführung der Unternehmungspolitik nach organisatorischen Regeln durch die Managementfunktion erfolgen müßte: "Management proper is the function in industry

concerned in the execution of policy, within the limits set up by administration ..."(33).

Am "Gartenbeispiel" vertieft er diese wesentlichen Gedankengänge: "The organisation of the factory is the design of the garden before management plants and nourishes the seed which are to form the garden produce.

> Administration makes the design;
> organisation is the design;
> management uses the design"(34).

Von der Begriffsebene Planung aus gesehen, würde die

> Verwaltung den Plan aufstellen, die
> Organisation den Plan darstellen und das
> Management den Plan durchführen.

SHELDON ergänzt mit seiner Erklärung über das Management ebenfalls die Grundzüge TAYLORs und versteht unter Management - wahrscheinlich i.e.S. - die Tätigkeit des Managers, der nach einem Plan, nach Anweisungen oder Grundregeln die Personen und Sachen so in Beziehung setzt, daß eine harmonische Beschäftigung gewährleistet ist: "... that management is not solely the scientific employment of a machine, ... but rather the art of combining human and material factors into a single harmonious enterprise"(35).

a) Unternehmungsgleichgewicht als organisatorisches Ziel

Aus seiner Funktionsanalyse geht hervor, daß der organisatorische Hauptzweck in der Herstellung des Gleichgewichts zwischen den persönlichen und sachlichen Leistungsfaktoren besteht: "Indeed, if the fundamental problem of industry can be reduced to the limits of a single question, that question would be: How best can we achieve and maintain a fair balance between the things of production ... and the humanity of production - the workers, the foremen, the managers, the shareholders?"(36)

Betrachtet man die Verwaltungsfunktion im Rahmen der komplexen Unternehmungsfunktion als Teilfunktion, so kann gesagt werden, daß ihr vorwiegend die Aufgabe zur

> Herbeiführung des Unternehmungsgleichgewichtes

zufällt.

b) Verwaltungsfunktion

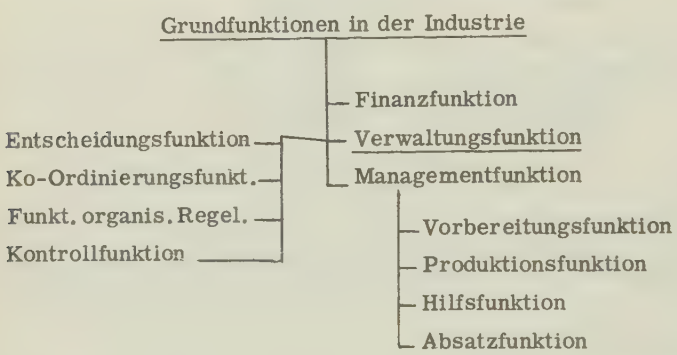
In seiner Abgrenzung zwischen Organisation und Management definiert er die Verwaltungsfunktion, welche

1. Entscheidung über die vereinigte Geschäftspolitik,
2. Ko-Ordinierung der Finanz-, Produktions- und Absatzsektoren,
3. organisatorische Regelungen und
4. letzte Kontrolle der Realisation

umfaßt: "Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy, the co-ordination of finance, production and distribution, the settlement of the compass of the organisation, and the ultimate control of the executive"(37).

Diese Verwaltungsmerkmale stimmen im wesentlichen mit denen der "Administrativen Fakultäten" überein (38).

c) Verwaltung als Teil der industriellen Grundfunktionen



III. Schweizer Autoren

1. GÜNTHER

a) Zwang zur Rentabilität

GÜNTHERs allgemein-betriebswirtschaftliche Überlegung kreist um die Tatsache, daß alle Unternehmungen dem "Zwang zur Rentabilität" unterliegen (39). Es können aber nur solche Betriebe rentabel sein, in denen die auf den Gewinn einwirkenden Faktoren erkannt und durch betriebswirtschaftliche Maßnahmen gemeistert werden: "Das gemeinsame Ziel dieser betriebswirtschaftlichen Aufgaben besteht, ganz allgemein gesprochen, in der Meisterung sämtlicher Einflüsse, die auf das Gedeihen der Unternehmung einwirken"(40).

Als betriebswirtschaftliche Maßnahmen bezeichnet GÜNTHER somit "alle jene Maßnahmen, die auf die Verwirklichung des Prinzips der dauernden Erhaltung der Unternehmung im Existenzkampf gerichtet sind"(41).

Diese Gedanken bilden die Grundlage seines Begriffs der Verwaltungsmaßnahmen: "Aus den mannigfaltigen Schwierigkeiten, mit denen die Lösung dieser Aufgaben verbunden ist, läßt sich auch das Bedürfnis nach geeigneten Mitteln zur Erleichterung des Meisterns aller Einflüsse, von denen der Bestand der Unternehmung abhängig ist, erklären. Die mit diesem Bedürfnis im Zusammenhang stehenden Aufgaben sollen nun in dieser Arbeit "Verwaltungsaufgaben" und die zu

deren Lösung erforderlichen Maßnahmen "Verwaltungsmaßnahmen" genannt werden"(42).

b) Verwaltungsbegriff

Der Begriff ist bei ihm unter Berücksichtigung des allgemeinen Verwaltungszieles formuliert. Im Kern sind darin

1. das Prinzip der dauernden Erhaltung und
2. die Information

enthalten: "Es umfaßt die ständige Regelung des Zusammenwirkens sämtlicher, der Unternehmung für die Führung des Existenzkampfes zur Verfügung stehenden Mittel sowie deren Pflege und Instandhaltung einerseits und andererseits die laufende und vollständige Unterrichtung aller disponierenden Glieder des Unternehmungspersonals..."(43).

c) Verwaltungsmaßnahmen

GÜNTHER trennt die gestaltenden von den registrierenden Verwaltungsmaßnahmen. Mit den gestaltenden Verwaltungsmaßnahmen soll die Unternehmung in den Zustand optimaler Leistungsfähigkeit versetzt werden. Zu ihnen gehören

1. Organisationstätigkeit,
2. Personalverwaltung und
3. Sachverwaltung.

Die Organisationstätigkeit hat den Zweck, Regelungen über das Zusammenwirken der in dem Unternehmen eingesetzten menschlichen Arbeit mit den zur Leistungsherstellung dienenden Sachen zu treffen.

Der Personalverwaltung fällt die Aufgabe zu, die Leistungsfähigkeit des Personals zu pflegen und fördern.

Analog obliegt der Sachverwaltung die Pflege und Instandhaltung der in dem Unternehmen eingesetzten Sachen.

Um geeignete Unterlagen für die laufend zu treffenden Dispositionen und für die Planung zu beschaffen, sind registrierende Verwaltungsmaßnahmen nötig. GÜNTHER faßt sie unter dem

4. Rechnungswesen

zusammen. Er zählt die einzelnen Unterlagen für die Beurteilung der durch die Organisationstätigkeit, die Personal- und Sachverwaltungsmaßnahmen begründete Leistungsfähigkeit der Unternehmung auf. Nämlich für

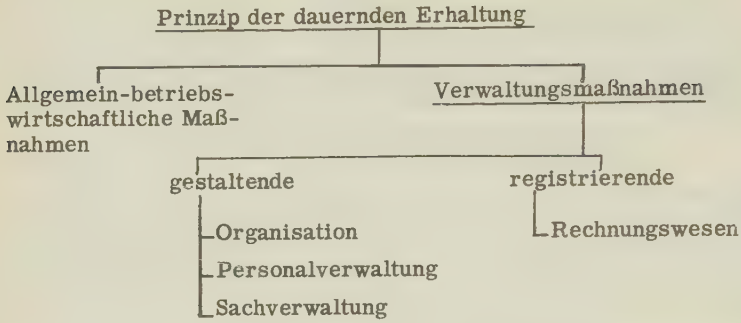
a) Geschäfts- und Preispolitik,
b) Finanzierungsdisposition,
c) Personalpolitik und
d) Sachdisposition (44).

Er weist darauf hin, daß die Verwaltungstätigkeiten ebensogut als

"Rüstungsmaßnahmen der Unternehmung für den Existenzkampf"

bezeichnet werden könnten (45).

d) Prinzip der dauernden Erhaltung



2. OPITZ

a) Beleg als Instrument der Verwaltung

OPITZ entwickelt die Analyse aus dem H a n d e l n . Verwalten ist nach ihm nur eine bestimmte Art des Handelns, eine Untergliederung dieser Begriffsreihe (46).

In seiner allgemeinen Definition versteht OPITZ unter Verwalten sachgemäße und sorgfältige F ö r d e r u n g eines gegebenen Gutes (47). Das technische Instrument hierfür ist der

B e l e g .

Mit dessen Hilfe kann der Inhalt des wahrgenommenen Sachverhalts "konserviert" werden (48).

b) Oberbegriff der Verwaltung

Eine Hauptschwierigkeit sieht OPITZ darin liegen, gedanklich die Brücke vom Oberbegriff des Verwaltens (-also

1. der Risikoumhegung,
2. der Pflege,
3. der Sicherung,
4. der sachgerechten und sorgfältigen Förderung

eines gegebenen Gutes -) zum Beleg zu schlagen"(49).

c) Verwaltungstätigkeiten

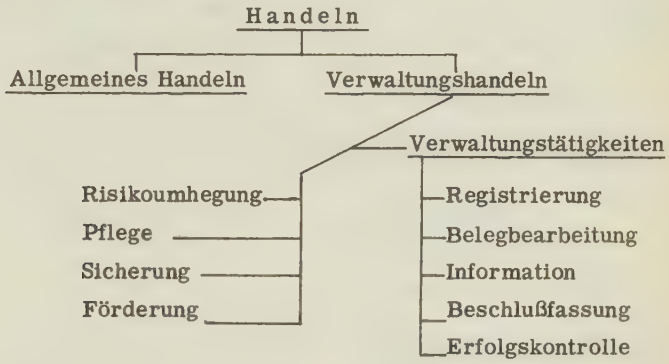
OPITZ definiert die Verwaltungstätigkeiten im Sinne der technischen Funktion. Seine Aussage enthält jene Tätigkeiten, welche

1. der belegbildenden Registrierung betrieblicher Zustände und Vorgänge,
2. der Belegbearbeitung (Ausarbeitung, Auswertung, Archivierung),

3. der Information,
4. der Beschlußfassung (Vorbereitung, Ausarbeitung) und
5. der Erfolgskontrolle

dienen (50).

d) Darstellung des Handelns



3. ULRICH

a) Unmittelbare und mittelbare Aufgaben

Als Unternehmungsziel bezeichnet ULRICH die Erzeugung wirtschaftlicher Leistungen für Dritte. Die sich daraus ergebenden Zweckaufgaben beziehen sich unmittelbar auf

1. den Einkauf der notwendigen Materialien, auf
2. die Fabrikation oder Leistungsherstellung im engeren Sinne und auf
3. den Verkauf der hergestellten Leistungen (51).

Er nennt sie Zweckaufgaben, weil sie unmittelbar auf das Unternehmungsziel gerichtet und unbedingt erforderlich sind.

"Anders steht es mit den Verwaltungsaufgaben und den zu ihrer Erfüllung notwendigen Verwaltungstätigkeiten. Diese sind nicht unmittelbar darauf ausgerichtet, wirtschaftliche Leistungen für Dritte zu erstellen, sondern sie dienen dazu, den Leistungserstellungsapparat, den die Unternehmung darstellt, in seinem Bestand zu erhalten und ihn in einen für die Leistungserstellung möglichst zweckmäßigen Zustand zu setzen"(52). Somit existiert neben der Gruppe unmittelbarer Aufgaben jene der mittelbaren oder Verwaltungsaufgaben.

b) Erhaltung

Aus der Gliederung in Betriebs- und Verwaltungsaufgaben ergibt sich sein Begriff der Erhaltung. ULRICH argumentiert, daß ohne die erhaltende Tätigkeit der Verwaltung die Leistung im Unternehmen unwirtschaftlich und das Weiterbestehen dieses Gebildes gefährdet wird (53).

c) Verwaltungsstellen und Verwaltungstätigkeiten

Die mittelbaren Aufgaben beziehen sich auf die Menschen und Maschinen, welche die unmittelbaren Zweckaufgaben erfüllen; sie umfassen das Unternehmungsganze. In den Verwaltungsstellen

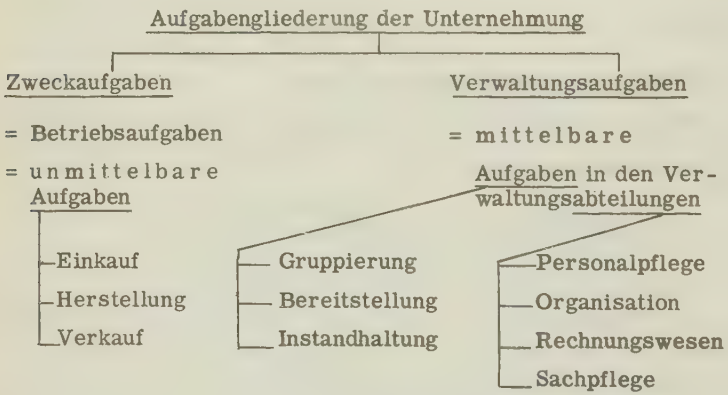
Personalpflege, Organisation,
Rechnungswesen und Sachpflege

werden die Verwaltungsaufgaben durch Verwaltungstätigkeiten gelöst. Sie bestehen in der zweckmäßigen

1. Gruppierung,
2. Bereitstellung und
3. Instandhaltung

von Menschen und Sachen (54).

d) Mittelbare Aufgaben als Inhalt der Verwaltung



IV. Deutsche Autoren in zeitlicher Reihenfolge

1. NORDSIECK

a) Aufgabengliederung als organisatorische Grundlage

NORDSIECK arbeitet mit den Begriffen

Aufgabe, Aufgabenträger und Funktion.

Wird eine Aufgabe einem Aufgabenträger zugeteilt, dann ist eine Funktion entstanden, wobei die Aufgabe primärer und die Funktion sekundärer Natur ist (55).

Wie bei WALB (56) besteht bei ihm die Oberaufgabe aus Teilaufgaben. Dabei trennt er zwischen unmittelbaren und mittelbaren Aufgaben: "Innerhalb eines jeden Betriebes lassen sich zwei große Gruppen von Gliedaufgaben unterscheiden:

1. die unmittelbaren oder eigentlichen Aufgaben des Betriebes und
2. die mittelbaren Aufgaben der Betriebsverwaltung, welche den Betrieb selbst und seine Teile zum Objekt haben" (57).

Er spricht bei den mittelbaren auch von sekundären Aufgaben (58), analog kann man die unmittelbaren als die primären betrachten.

NORDSIECK nimmt die Unternehmungsoberaufgabe als Ausgangspunkt seiner organisatorischen Untersuchungen und kommt so zu den bekannten Aufgabengruppen, zum "Prinzip der Ausgliederung von Verwaltungsaufgaben", die er inhaltlich genau bestimmt. Als charakteristischen Unterschied zu den Verwaltungsaufgaben könnte man die Unmittelbarkeit der Betriebsaufgaben ansehen.

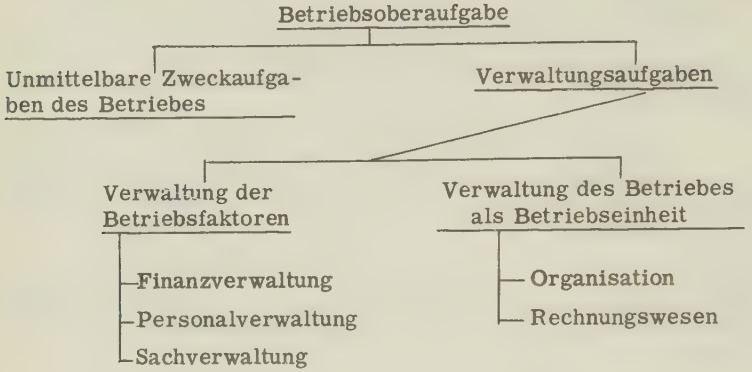
b) Verwaltungsmerkmale

NORDSIECK analysiert fünf Verwaltungstätigkeiten:

1. Verwaltung des Betriebskapitals, der Geld- und Zahlungsmittel ..... = Finanzen;
2. Einstellung, Pflege, Förderung und Schutz des Personals ..... = Personal;
3. Beschaffung, Pflege, Unterhaltung und Sicherung der Sachen ..... = Sachen;
4. Organisieren ..... = Organisation;
5. Vorausschätzen, Überwachen und Nachprüfen der betrieblichen Leistungen und des Erfolges ..... = Rechnungswesen.

Zur Objektgruppe "Verwaltung der Betriebsfaktoren" zählen die Finanzen, das Personal und die Sachen, zur Verrichtungsgruppe "Verwaltung des Betriebes als Arbeitseinheit" die Organisation und das Rechnungswesen (59).

c) Verwaltung als mittelbare Aufgaben



2. THOMS

a) Primäre und sekundäre Leistungen

THOMS knüpft an den Leistungsbegriff an und kommt in der Analyse zu primären und sekundären Leistungen. Mit den primären wird die "Betriebsfrucht" erzeugt, durch die sekundären erfolgt die "Steuerung" der primären Leistungen. THOMS spricht noch von einer tertiären Gruppe, welche die sekundären Leistungen reguliert (60).

In seiner Aufgabengliederung gehören zu den sekundären Aufgaben:

1. Organisierung
   = alle Betriebsleistungen ihrem Zweck entsprechend gestalten;
2. Leitung
   = Leistungen in Gang bringen und
3. Verwaltung
   = Leistungen in Gang halten durch Leistungs - Verkoppelung und Leistungs - Sicherung (61).

Bei ihm findet man ebenfalls den Terminus Verwaltungsfunktion. Sie hat die Verwaltungsaufgaben zu erfüllen, u. zw. durch

Leistungs - Vorbereitung
= Vorschau, Planung des Leistungsvollzuges; ferner durch
Leistungs - Kontrolle
= Rückschau, Beobachtung und Kontrolle psychotechnischer, sachtechnischer und wirtschaftlicher Art (62).

b) Betreuung und Bewachung als Inhalt der Verwaltung

Im Vordergrund steht die "bestmögliche Erreichung des Betriebszwecks". Dazu verhilft die Verwaltung durch

fürsorgliches Betreuen (Schutz) und
sorgsames Bewachen (Sicherung) aller
Betriebsleistungen (63).

Die Betriebsverwaltung ist somit "die Summe derjenigen sekundären Betriebsleistungen, die den Ablauf aller Betriebsleistungen sichert(64).

Als artbildender Unterschied ist auch bei ihm die Gruppe der unmittelbaren oder primären Aufgaben gegenüber denen der Verwaltung vorhanden.

c) Verwaltungsfunktion

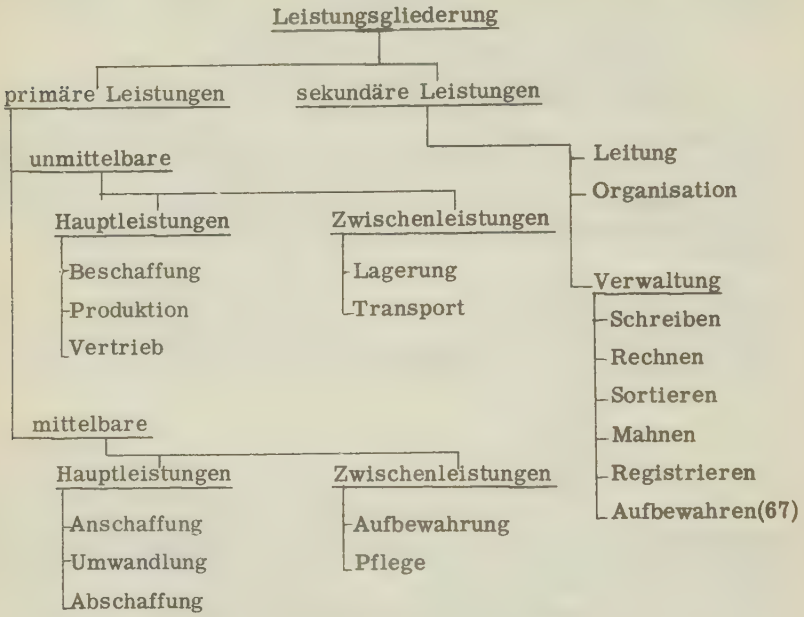
THOMS betrachtet die Verwaltungsfunktion als sekundäre Betriebsleistung und kommt zu den Tätigkeiten

1. Betreuen,
2. Sichern,
3. Überwachen,
4. Helfen und
5. helfendes Beispringen (u.a.m.) (65).

Im Gegensatz zu den Funktionen sind die Verwaltungsakte nach dem Zeitablauf gegliedert:

1. Darstellung des Denkens und Handelns,
2. Übermittlung der Darstellung,
3. Kenntnisnahme der Darstellung,
4. Aufbereitung der Darstellung und
5. Aufbewahrung der Darstellung (66).

d) Verwaltung als Teil der sekundären Unternehmungsleistungen



Bei THOMS gehört die Verwaltung - wie Leitung und Organisation - (i.e.S.) zu den sekundären Leistungen. Er ist der Auffassung, daß die Verwaltungsleistungen im gesamten Aufgabengefüge der Unternehmung erforderlich sind, so daß man allen Leistungsarten den Zusatz "Verwaltung" (i.w.S.) geben kann, wenn mit ihnen Verwaltungstätigkeiten durchgeführt werden. So kommt man zu den Verwaltungskreisen der Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Lager-, Transport-, Kapital-, Vermögens-, Personal-, Leitungs-, Organisations- und Verwaltungs-Verwaltung (68).

3. SCHRAMM

a) Kern- und Zusatzfunktionen

Auch SCHRAMM betrachtet den Betrieb vom Standpunkt der Funktionsgliederung. Nach ihm läßt sich die Betriebsaufgabe zunächst in 3 Kernfunktionen aufteilen:

1. Beschaffung,
2. Produktion und
3. Vertrieb (69).

Sie werden unmittelbar durch die Betriebsaufgabe ins Leben gerufen.

Daneben gibt es noch Zusatzfunktionen, welche aus der

risikoreichen Aufgabenlösung

erklärt werden können. Diese kommen einerseits durch die Kernfunktionen, andererseits durch die zwischen den Funktionen bestehenden Wechselbeziehungen zustande. Dabei handelt es sich um mittelbare Funktionen (70).

Wenn SCHRAMM von Funktionen spricht, so denkt er an den Zusammenhang zwischen der ursprünglichen Bedeutung des Wortes aus dem Lateinischen (functio = Verrichtung, Tätigkeit) und dem Aufgabenbegriff:

> Eine Aufgabe harrt der Erfüllung; sie ist Arbeitsziel. Tätigkeit ist zeitlicher Arbeitsvollzug. Sie setzt die Aufgabe voraus.

Unter Funktion ist in seinem Sinne eine Aufgabe mit Normcharakter, mit einem Arbeitssoll zu verstehen (71).

b) Risikoumhegung als Verwaltungszweck

Zunächst besteht in der Analyse ebenfalls ein artbildender Unterschied zwischen den unmittelbaren und mittelbaren Funktionen. Daneben sieht er in der Verwaltung als einzigen und Hauptzweck die

R i s i k o u m h e g u n g.

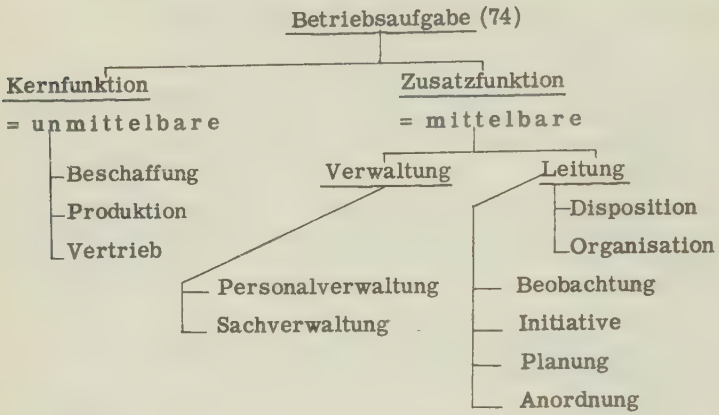
Die Verwaltung pflegt die für den Betriebszweck zusammengefaßten Menschen und Sachen und sorgt für sie (72).

c) Verwaltungstätigkeiten und Verwaltungsobjekte

In seiner Aufzählung der Verwaltungsmerkmale stehen sowohl vorbeugende als auch beseitigende Maßnahmen nebeneinander. Bei beiden handelt es sich um Verwaltungstätigkeiten an Verwaltungsobjekten, u. zw.

1. an Personen durch
   Eignungsprüfung,
   Erziehung und Ausbildung,
   Förderung der Arbeitsfreude
   (Human Relations, Entlohnung, Urlaub,
   Aufstiegsmöglichkeiten und Wohlfahrt);
2. an Sachen,
   Stoffe für Werkstatt und Büro,
   Werkzeuge und Maschinen,
   Arbeitsräume mit Inventar und
   Grundstücke (73).

d) Verwaltung als Teil der Zusatzfunktionen



4. STEFANIC-ALLMAYER

Die von STEFANIC-ALLMAYER vorgenommene Analyse des Funktionsablaufes stellt im Grunde genommen eine Aufgabenbestimmung dar. Sie enthält

a) den Ort	Wo?
b) die Zeit	Wann? In welcher Reihenfolge? Wie lange?
c) das Subjekt	Wer macht etwas?
d) das Objekt	Woran geschieht etwas?
e) die Funktion	Was wird gemacht?
f) das Hilfsmittel	Womit wird etwas gemacht? (75)

Er definiert den Unternehmungszweck als

P r i m ä r - A u f g a b e,

mit deren Existenz neue Aufgaben entstehen, welche

s e k u n d ä r e r

Natur sind (76).

a) Unternehmungszweck als unmittelbare oder Primär-Aufgabe

Die Primär-Aufgabe bezeichnet STEFANIC-ALLMAYER auch noch als

u n m i t t e l b a r e

Aufgabe. Er definiert sie folgendermaßen: "Die mit dem gesamten Organismus gestellten Aufgaben - seien sie nun auf dessen bloße Existenz gerichtet oder durch einen übergeordneten Organismus gegeben - bilden den Ausgangspunkt für alle Aufgaben im Organismus. Diese Aufgaben nennen wir die unmittelbaren"(77). "So ist z. B. für einen Verein

der Vereinszweck, für einen Polizeikörper die öffentliche Sicherheit, für ein Handelsgeschäft die Verteilung bestimmter Waren die unmittelbare Aufgabe"(78).

b) Mittelbare oder Sekundär-Aufgaben als Folge der Aufgabenteilung

Parallel zu den primären nennt er die sekundären auch

m i t t e l b a r e

Aufgaben: "Die unmittelbare Aufgabe kann zunächst eine einzige und einfache sein, wie die angeführten Beispiele zeigen. Aber schon die Umweltverhältnisse sorgen meist dafür, daß das eine Ziel mit sehr vielfältigen Mitteln angestrebt werden muß: Die Aufgabe teilt sich. Nun kommt mit der gewählten Art der Durchführung sehr rasch eine noch größere Fülle von Teilaufgaben zum Vorschein. Diese sind die mittelbaren ..."(79).

Während die Verteilung (Absatz) eine unmittelbare Aufgabe darstellt, zählen Einkauf, Werbung, Korrespondenz, Buchführung, Mahnwesen, Lagerung u.a.m. zu den mittelbaren Aufgaben. Sie entstehen mit der Aufgabenteilung (80).

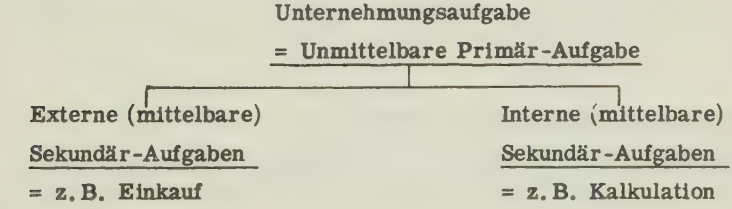
c) Externe und interne Aufgaben

Als e x t e r n e Aufgaben bezeichnet STEFANIC-ALLMAYER all jene, welche auf die Umwelt gerichtet sind. I n t e r n e Aufgaben hingegen beziehen sich lediglich auf den Unternehmungsbereich. Die externe Gruppe umfaßt sowohl den Verkauf als unmittelbare Primär-Aufgabe als auch beispielsweise den Einkauf als mittelbare Sekundär-Aufgabe (81).

d) Verwaltung als interne Sekundär-Aufgaben

Obwohl bei STEFANIC-ALLMAYER weder eine Verwaltungsdefinition noch die Abgrenzung des Verwaltungsbereiches zu finden ist, kann mit großer Wahrscheinlichkeit angenommen werden, daß die internen mittelbaren oder Sekundär-Aufgaben teilweise oder ganz den Inhalt der Verwaltung darstellen.

e) Aufgabengliederung



5. KOSIOL

KOSIOL legt seinen Untersuchungen die Aufgabe als Zentralbegriff zugrunde. Die Gesamt- oder Oberaufgabe wird in Teil-, Einzel- oder Unteraufgaben gegliedert. "Mit Absicht werden die Ausdrücke Gliederung ... verwendet. Es soll damit ständig darauf hingewiesen werden, daß die Einzelaufgaben nicht isoliert, miteinander unverbunden dastehen, sondern im Gegenteil die Eigenschaft haben, sich integrativ zu einem organischen Ganzen zu vereinigen. Das zeigt sich vor allem darin, daß zwar in gradueller Abstufung, aber letzten Endes alle Einzelaufgaben auf die Leistungsaufgabe (Marktleistung) der Unternehmung ausgerichtet sind"(82).

In seiner Organisationsmethodik wählt KOSIOL eine neue Perspektive. Er sieht die Aufgabenentstehung als genetische Induktionsfolge von der marktbedingten Endaufgabe bis zur kleinsten Teilaufgabe. Aus diesem Grunde stimmt sein Begriff der "Mittelbarkeit" zwar formal mit den von anderen Autoren aufgestellten überein, inhaltlich jedoch nicht. Unmittelbar ist bei ihm nur die Endaufgabe, alle anderen haben mehr oder weniger mittelbaren Charakter: "Das gesamte Bündel der primären Einzelaufgaben steht in einer fortlaufenden Mittel-Zweck-Beziehung vor- und nachgelagerter Ziele und bildet einen Kettenzusammenhang von Teilaufgaben, die gewissermaßen durch einen Induktionsprozeß auseinander und letztlich aus der marktbedingten Endaufgabe (Leistungsaufgabe) als Zweck der Unternehmung hervorgehen. Außer der vom Markt her gesetzten Endaufgabe sind alle hieraus induzierten Aufgaben mittelbare Aufgaben, deren Mittelbarkeit mit fortschreitender Induktion ständig zunimmt.

Demgegenüber kann man sich die Entstehung der sekundären Einzelaufgaben als eine Art Selbstinduktion vorstellen"(83).

a) Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese

KOSIOL betont die strenge Trennung zwischen Aufgabengliederung als Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese: "Eine planvolle Organisation macht eine vorherige bewußte Analyse der Aufgaben nach den angegebenen Gesichtspunkten erforderlich. Eine zweckmäßige, auf Synthese beruhende Aufgabenverteilung (auf die einzelnen Organe) kann nur erfolgen, wenn Inhalt und Bestandteile der Aufgaben analytisch befriedigend geklärt sind. Damit stellen die Grundsätze der Aufgabenanalyse ein Werkzeug für den Organisator dar, das für die praktische Gestaltung der Organisation der Unternehmung von wesentlicher Bedeutung ist"(84).

b) Gliederungsprinzipien der Aufgabenanalyse

Im Gegensatz zu anderen Autoren unterscheidet KOSIOL neben den sachlich-technologischen Gliederungsprinzipien drei weitere, welche formalen Charakter besitzen:

"Jeder betriebswirtschaftliche Prozeß bedeutet, wie bereits dargelegt, eine Tätigkeit (Verrichtung) an einem Gegenstand (Objekt). Hieraus ergeben sich zwangsläufig die beiden Gliederungsmerkmale Verrichtung

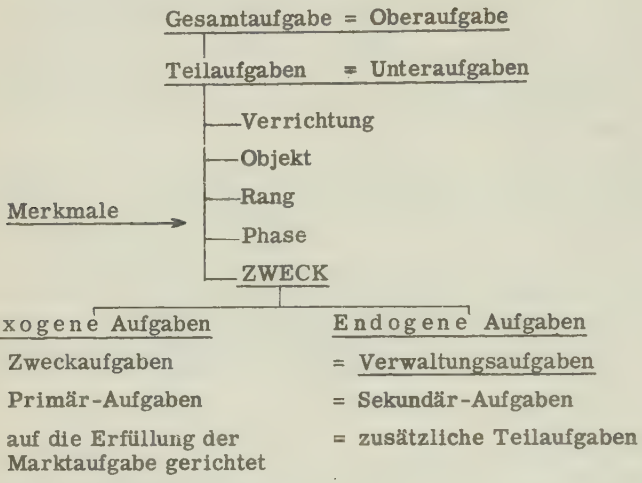
und Objekt. Die Aufgabenanalyse kann sich also zunächst, indem sie an den jeweils vorliegenden Denk- und Gestaltungsprozeß anknüpft, auf die sachlich-technologischen Zusammenhänge von Verrichtungen und Objekten erstrecken. Das analytische Gliederungsergebnis kann nicht generell formuliert werden, da es von den konkreten Tatbeständen abhängt. Jede tatsächliche Gliederung in der Realität sieht anders aus und unterscheidet sich von den übrigen durch ihren speziellen Prozeßinhalt"(85).

"Die drei anderen Gliederungsprinzipien tragen formalen Charakter und sind daher auf jeden konkreten Inhalt anwendbar. In allen drei Fällen erhält man daher eine allgemeingültige Gliederung. Es handelt sich auch hier um eine Prozeßanalyse, die sich jedoch vom speziellen technologischen Gehalt der Aufgabe loslöst und generelle Überlegungen vornimmt. Das Rangprinzip unterscheidet in Entscheidung (Leitung) und Ausführung, das Phasenprinzip gliedert in Planung, Realisation und Kontrolle, und das Zweckprinzip hebt die Verwaltung von allen übrigen Tätigkeiten ab (für die eine geeignete Gesamtbezeichnung noch fehlt)"(86).

c) Exogene und endogene Aufgaben

Die zum Teil unklaren Adjektive zum Aufgabenbegriff (primär und sekundär, unmittelbar und mittelbar) präzisiert KOSIOL mit exogen und endogen. Sie sind artbildende Kriterien des Zweckprinzips, mit dessen Hilfe zwischen eigentlichen Unternehmungs- und Verwaltungsaufgaben unterschieden werden kann: "Nach den bisherigen Ausführungen bedarf es kaum noch einer Erklärung, daß jede Teilaufgabe auch im Sinne der Zweckgliederung unterteilt werden kann, da sich neben ihrer exogenen Zweckbeziehung die Notwendigkeit des endogenen Verwaltens ergibt. Jeder betriebliche Prozeß löst eine Verwaltungstätigkeit aus. Im Rahmen der Aufgabengliederung bedeutet das, daß sofort mit dem Auftreten von Zweckaufgaben auch die Aufgabe des Verwaltens entsteht"(87).

d) Verwaltung als endogene Aufgaben



6. Von SEYDLITZ-KURZBACH

a) Grundfunktionen

Von SEYDLITZ-KURZBACHs Überlegungen beginnen am Güterstrom, der den Einkauf und Verkauf sowie die Produktion durchfließt. Die in diesem Zusammenhang wirkenden Funktionen ordnet er in die Gruppe der Grundfunktionen ein. Damit dieser Güterfluß wirksam werden kann, treten Leitung und Verwaltung als zusätzliche Funktionen hinzu (88).

b) Verwaltungsmerkmale

Die Verwaltung besteht bei v. SEYDLITZ-KURZBACH aus einem vielzelligen Aufgabenkomplex. In ihm sind

> Pflege, Information der Leitung, Instandsetzung und Sicherung des Betriebsablaufes

enthalten. Sie beziehen sich sowohl auf die Menschen als auch auf die Sachen und haben den Zweck, einen größtmöglichen Wirkungsgrad bei der Durchführung der Betriebsaufgaben zu erzielen. Im weiteren Sinne handelt es sich bei der Realisation von Verwaltungsaufgaben somit um Tätigkeiten, welche den Betriebsablauf wirtschaftlich gewährleisten sollen (89), mit seinen Worten

> "to keep things going" (90).

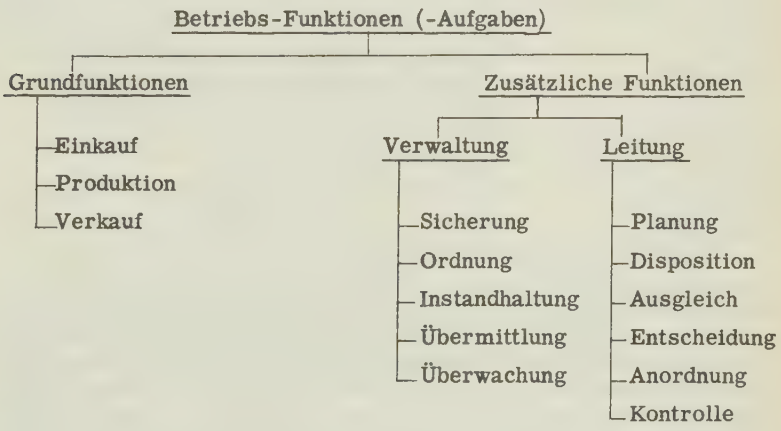
Als Merkmale der Verwaltung zählt er Objekte und Aufgaben auf. Sie umfassen

1. Personalverwaltung,
2. Sozialverwaltung,
3. Sachverwaltung,
4. Rechnungswesen und
5. allgemeine Verwaltungsangelegenheiten (91).

Daraus ergeben sich die Verwaltungsfunktionen

1. der Sicherung,
2. der Ordnung,
3. der Instandhaltung,
4. der Übermittlung und
5. der Überwachung (92).

c) Verwaltung als Teil der zusätzlichen Funktionen



V. Systematik der Aussagen

Wie aus der Materialgrundlage ersehen werden kann, ist der Verwaltungsbegriff bei den einzelnen Autoren unterschiedlich definiert.

Um eine erste Übersicht auf f o r m a l e r Ebene zu erhalten, sind die übergeordneten Gattungs- und Artbegriffe zu gruppieren.

1. Gattungsbegriffe

Aus folgender Darstellung ist ersichtlich, daß FAYOL, GÜNTHER, OPITZ, ULRICH und THOMS die technologischen Kriterien (Verrichtung bzw. Vorgang und Objekt) als vorherrschendes Gliederungsprinzip wählen. Funktion und Aufgabe werden von den anderen Autoren als Gattungsbegriffe verwandt.

Autoren	Gattungsbegriffe (93)			
	Funktion	Aufgabe	Vorgang	Objekt
FAYOL			x	
TAYLOR		x		
ELBOURNE	x			
SHELDON	x			
GÜNTHER			x	x
OPITZ			x	
ULRICH			x	x
NORDSIECK		x		
THOMS			x	x
SCHRAMM	x			
STEFANIC-ALLMAYER		x		
KOSIOL		x		
v. SEYDLITZ-KURZBACH	x			

Die Gattungsbegriffe Funktion und Aufgabe liegen auf verschiedenen organisatorischen Ebenen. "Analytische Aufgabenfeststellung (Datenanalyse) und synthetische Aufgabenbildung (Funktionsbildung) sind klar voneinander zu scheiden. Die Person als Aufgabenträger tritt erst in den Bereich der Untersuchung ein, wenn eine Zuordnung von Aufgaben zu Gliederungseinheiten (Organen) vorgenommen wird. Die analytische Teilaufgabe ist Zielsetzung an sich. Dennoch zeigt sich, daß auch die analytischen Teilaufgaben sowohl hinsichtlich der Personen als auch inbezug auf die Mittel wichtige Hinweise für die spätere Zuordnung enthalten können"(94).

In dieser Aussage sind zwei Aufgabenbegriffe enthalten:

1. Analytische, vom Subjekt abstrahierte Aufgabe
   = im Bereich der Datenanalyse
   = analytische Phase der Organisationsarbeit;

2. Synthetische, subjektbezogene Aufgabe
   = Entstehung mit der Funktionsbildung
   = synthetische Phase der Organisationsarbeit.

Gemeinsam ist beiden Definitionen, daß in ihnen die Grundelemente der analytischen Aufgabe und somit die vorwiegend anerkannten Prinzipien als Verrichtung und Objekt enthalten sind.

Erschwerend für die Einordnung wirkt der Mangel an konsequent eingesetzten Gliederungskennzeichen. Neben den hauptsächlich vorkommenden Begriffen bestehen bei vielen Autoren sowohl das Verrichtungs- wie auch das Objektprinzip als Definitionsmerkmale. Diese Tatsache kann darauf zurückgeführt werden, daß in jedem Leistungsbegriff - mag er Pflicht, Prinzip, Vorgang oder Maßnahme heißen -, unabhängig von der durchzuführenden Leistungsart, die Komponenten Verrichtung und Objekt wesentliche Bestandteile bilden.

2. Artbegriffe

Gruppiert man die Autorenansichten hinsichtlich des eingesetzten Artbegriffs, so erhält man nachstehende Systematik:

a) Primär- und Sekundär-Aufgabe
   = ELBOURNE und THOMS
b) Unmittelbare und mittelbare Aufgabe
   = ULRICH, NORDSIECK, SCHRAMM und v. SEYDLITZ-KURZBACH
c) Exogene und endogene Aufgabe
   = KOSIOL
d) Externe und interne Aufgabe
   = STEFANIC-ALLMAYER

Unter Verwendung des Zweckprinzips als artbildendes Kennzeichen können somit zwei Hauptgruppen zusammengestellt werden.

Die eine verkörpert die traditionelle Gliederung der Unternehmungsleistung in Zweck- und Zusatzaufgaben, in primäre und sekundäre Leistungen.

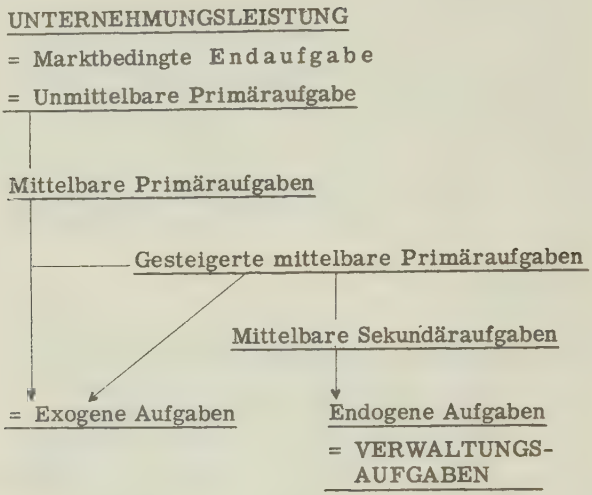
Als Weiterentwicklung kann man die andere Gruppierung ansehen, welche auf der von KOSIOL geschaffenen Organisationsgrundlage aufbaut.

a) Traditionelle Gruppierung

UNTERNEHMUNGSLEISTUNG
= Oberaufgabe

ZWECKAUFGABEN	ZUSATZAUFGABEN
= Kernaufgaben	= Teil des Verwaltungsbereiches
= Grundaufgaben	
= primäre Aufgaben	= sekundäre Aufgaben
= unmittelbare Aufgaben	= mittelbare Aufgaben

b) Gruppierung nach KOSIOL(95)



c) Zusammenfassung

Überblickend ist festzustellen, daß unter Verwendung des Artbegriffs drei Thesen herausgearbeitet werden können:

1. These: Die Unternehmungsleistung umfaßt die primären, unmittelbaren oder Grundleistungen sowie die sekundären, mittelbaren oder Zusatzleistungen.

2. These: Die primären Leistungen sind die Ursache der sekundären Leistungen.

3. These: Die Verwaltung gehört zu den sekundären Leistungen.

Verwendet man das von KOSIOL aufgestellte Zweckprinzip, so ist folgende Erweiterung genannter Thesen möglich:

4. These: Die Unternehmungsleistung umfaßt die marktbedingte Endaufgabe als unmittelbare Primär-Aufgabe, die exogen induzierten mittelbaren Primär- sowie die endogen entstandenen mittelbaren Sekundär-Aufgaben.

5. These: Die Existenz der unmittelbaren Primär-Aufgabe und der Gruppe mittelbarer Primär-Aufgaben ist die Ursache der mittelbaren Sekundär-Aufgaben.

6. These: Die mittelbaren Sekundär-Aufgaben sind Inhalt der Verwaltung.

C. BEGRIFFSMERKMALE ALS GRUNDLAGE DER MATERIELLEN ABGRENZUNG

I. Tätigkeiten

1. Planen

Unter den Merkmalen der Verwaltung findet man bei FAYOL die Vorausplanung. Sie hat den Zweck, die Zukunft zu erforschen und den Wirtschaftsplan aufzustellen (97).

TAYLOR weist darauf hin, daß die Aufgabenidee als hervorstehendes Element der modernen "Wissenschaftlichen Unternehmungsführung" angesehen werden kann. Bedeutungsvoll ist in diesem Zusammenhang die Planung. Sie sollte mindestens einen Tag vor dem Arbeitsvollzug erfolgen und das

"Was", "Wie" und "Wielange"

der zu erledigenden Aufgaben belegmäßig umfassen (98).

In den von SHELDON aufgestellten "Grundfunktionen der Industrie" ist die Planung enthalten. Sie erstreckt sich sowohl auf die Vorbereitungs- und Produktions- als auch auf die Hilfs- und Absatzfunktionen.

Er gliedert die Vorbereitung in Entwurf und Beschaffung. Ohne sie kann die Produktion nicht beginnen: "The Preparative functions may be described as Design and Equipment ... These are the two originative functions without which production cannot begin ... Design contributes the original idea of the product, specifies its appearance, size, shape, weight etc., according to the nature of the product" (99).

Mit dieser Aussage sind gleichzeitig die Merkmale des Entwurfs bestimmt. Sie bestehen u.a. aus

Art, Beschaffenheit, Größe, Form und Gewicht.

Bei der Beschreibung der Produktionsfunktion stellt SHELDON die drei Begriffe Produktion, Entwurf und Planung gegenüber: Production "... is the actual doing of work, apart from Design which says what shall be done, apart from Planning which lays down in what order and in what volume it shall be done" (100). Somit versteht er unter

Produktion = den tatsächlichen Arbeitsvollzug, unter

Entwurf = die Festlegung des Charakters und die Spezifizierung des Erzeugnisses, der Leistung, und unter

Planung = die Fixierung der Arbeitsverfahren und des Umfanges der Leistung.

An anderer Stelle erklärt SHELDON den Umfang der Leistung, der sich aus

Menge und Zeit

zusammensetzt: "Planning determines that a certain volume of products shall be manufactured according to a certain schedule by a certain time"(101).

Neben den genannten Arten besteht die Planung des Absatzes. Ihr Hauptzweck ist darin zu sehen, die

Marktbedingungen

und andere mit dem

Absatz zusammenhängende Daten

zu analysieren sowie den Absatzplan zu erstellen: "Sales Planning may be described as covering the devising of sales plans, the study of market conditions and of products, and the provision of collated data on all the factors affecting the execution of a sales policy"(102).

GÜNTHER erwähnt die Planung im Zusammenhang mit den Unternehmungsprogrammen: "Die Aufstellung der kurzfristigen und langfristigen Tätigkeitsprogramme und der diesen Programmen entsprechende Finanzplan ist ebenfalls eine dispositive Angelegenheit der Unternehmungsleistung"(103).

Er zählt die Disposition nicht zur Verwaltung: "Verwaltung ... heißt eben nicht disponieren zugleich, sondern nur in geeigneter Weise zur Erleichterung des Disponierens beitragen"(104).

Bei NORDSIECK sind die Begriffe Planen und Vorausplanen vorhanden: "Planen mit sofortiger Gültigkeit als Verhaltungsnorm soll Disponieren genannt werden. Es schließt eine gewisse Leitungskompetenz ein ... Der Begriff des Vorausplanens soll gebraucht werden in dem Sinne eines vor Inangriffnahme der Arbeit stattfindenden Planens für ein Ziel, das nur durch längere Zeit andauernde, anhaltende Arbeit verwirklicht werden kann"(105).

Mit dieser Formulierung ist die Stellung der Planung nicht geklärt, zumal NORDSIECK in der Aussage über die Organisierung darauf hinweist, daß er unter Organisieren organisatorisches Vorausplanen, Disponieren und Leiten zugleich versteht (106).

Hieraus kann gefolgert werden, daß die Planung ein Teil der Organisation ist, die wiederum zur Verwaltung gehört, allerdings mit Vorbehalt; denn die von anderen Autoren durchgeführte Spaltung in Verwaltung und Leitung ist bei NORDSIECK nicht ersichtlich. Er weist lediglich darauf hin, daß die Analyse erleichtert werde, wenn man einen Unterschied zwischen Leitungsfunktionen und Verwaltungsaufgaben macht (107).

In der von THOMS aufgestellten Verwaltungsgliederung ist eine Zweiteilung in Leistungsvorbereitung und -kontrolle vorhanden. "Die Leistungsvorbereitung kann auch als "Planung" des Leistungsvollzuges bezeichnet werden"(108). Sie umfaßt die

Arbeitsvorbereitung und Vorkalkulation, das Betriebsprogramm und Betriebsbudget.

THOMS definiert die Leistungsvorbereitung: "Sie ist ein einheitliches, nach Prinzipien geordnetes und innerlich zusammenhängendes und gegliedertes Ganzes von Erkenntnissen über die sich daraus ergebende Auswahl von Methoden und die Bereitstellung von Mitteln, um die Leistung so zu vollziehen, daß die Leistungsfähigkeit des Betriebes voll ausgenutzt wird und daß die Leistung mit dem Minimum an Kosten erreicht wird und ein qualitatives und quantitatives Maximum den Erfolg erzielt"(109).

Aus dieser Erklärung können zwei wesentliche Planungsmerkmale hervorgehoben werden: Die Wahl der Leistungsverfahren oder

Auswahl der Methoden,

ferner die

Bereitstellung der Mittel.

Die Planung gliedert SCHRAMM zur Leitung, welche aus dispositiver und organisatorischer Tätigkeit besteht(110). Zum Inhalt der Planfunktion gehört die Überlegung, auf welchem Weg das gesetzte Ziel erreicht werden kann.

Er trennt somit das Ziel vom Weg. Während der Weg eine organisatorische, eine verfahrensmäßige Angelegenheit ist, gehört das Ziel zur Planung des Programms, das durch folgende Punkte bestimmt wird:

1. Art der Leistung,
2. Leistung pro Zeiteinheit,
3. Leistungsdauer und
4. Leistungsreagibilität(111).

Bei KOSIOL ist die Planung neben der Durchführung und Kontrolle ein Element des Phasenprinzips. Sie kann ihrem Zweck entsprechend exogenen oder endogenen Charakter besitzen. "Doch muß beachtet werden, daß die Planungsaufgabe nicht einfach mit der Leitungsaufgabe gleichgesetzt werden darf. Die Planung umschließt vielmehr selbst Leitung und Ausführung als Teilaufgaben"(112).

Beispielsweise gehören die Aufgaben der Entwicklungs- und Forschungsabteilung zu den exogenen Planungsaufgaben. Die Tätigkeiten dieser Abteilung erstrecken sich "sowohl auf die Versorgung der Fertigungsstätten mit den zur laufenden Produktion notwendigen Daten und Angaben als auch auf die weit ausholende Forschungsarbeit, die den technisch-wirtschaftlichen Fortschritt der Erzeugung für die Zukunft sicherstellen soll. Hier liegt ohne Zweifel ein zentralisierter Sonderbereich der Fertigungsplanung vor, der durch die Leistungsaufgabe der Unternehmung exogen induziert wird"(113).

Soll hingegen die Planung innerbetrieblicher Reparaturarbeiten erfolgen, so kann von endogenen Planungsaufgaben gesprochen werden.

Wie SCHRAMM ordnet v. SEYDLITZ-KURZBACH die Planung unter die Leitung ein. Er bezeichnet sie als erste Leitungsfunktion der

Geschäftsleitung: "Zur Planung muß aber die Disposition treten. Sie ergibt sich aus zwei Gründen:

1. Weil der Planung begrifflich das Denken über längere Zeiträume innewohnt; es gibt aber im eigentlichen Betriebsleben auch Dinge zu erledigen, die kurzfristiger Natur sind;

2. keine Planung kann alles so umfassend und endgültig planen, daß nach erfolgter Planung der Betrieb mechanisch wie ein Uhrwerk abläuft ... Die Disposition regelt mithin das, was durch die Planung aus sachlichen oder zeitlichen Gründen nicht bestimmt werden kann oder soll"(114).

Hieraus geht hervor, daß unter Planung langfristige und als Disposition kurzfristige Regelungen zur Gestaltung der Betriebsaufgabe zu verstehen sind. Inhaltlich ist damit allerdings nicht bestimmt, was durch die Planung konkret festgelegt werden soll.

Das Ergebnis der Tätigkeitsanalyse mit dem Kriterium Planen kann man hinsichtlich

Begriff, Zugehörigkeit und Inhalt

zusammenfassen.

Die meisten Autoren verwenden den Begriff Planung. Daneben existieren jedoch verwandte Ausdrücke wie Vorausplanung, Entwurf, Leistungsvorbereitung und Disposition.

Betrachtet man die Planung unter dem Gesichtspunkt ihrer Zugehörigkeit oder Einordnung, so kommt man zu folgenden Gruppen:

GÜNTHER, SCHRAMM und v. SEYDLITZ-KURZBACH
zählen sie zur Disposition oder Leitung,
FAYOL und THOMS
ordnen sie in die Verwaltung ein,
NORDSIECK, TAYLOR und SHELDON
teilen sie sowohl der Leitung als auch der Verwaltung zu,
KOSIOL bezieht eine Sonderstellung. Er sieht in der Planung eine Verwaltungsaufgabe, wenn sie endogenen Charakter besitzt.

Die Doppelstellung von NORDSIECK, TAYLOR und SHELDON wird durch die Verwendung synthetischer Gesichtspunkte verursacht. Bei NORDSIECK existiert die Leitung nicht als analytische Aufgabe, sondern lediglich in der Form einer Funktion. Der von TAYLOR geprägte Begriff des Management und die von SHELDON aufgestellten Grundfunktionen sind ebenfalls nicht frei von Aufbaugesichtspunkten.

Als Inhalt des Planens ergeben sich verschiedene Merkmale. Wird unter Planen einerseits die Festlegung des Ziels oder Programms, andererseits die Analyse und Wahl der Verfahren verstanden, so können - unter Berücksichtigung des Zweckprinzips - drei Thesen aufgestellt werden:

7. These: Art, Beschaffenheit, Menge und Zeit sind wesentliche Punkte der Programmplanung.

8. These: Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung und Kalkulation, Aufstellung der Leistungs- oder Arbeitsverfahren, des "Wie" der Leistung, sind Inhalte der Verfahrensplanung.

9. These: Die Planung endogener Aufgaben gehört zur Verwaltung.

2. Organisieren

FAYOL zählt die Tätigkeit des Organisierens zu den Verwaltungsvorgängen. Er versteht darunter die

Begründung des zwiefachen Organismus der Unternehmung,

der sowohl materieller als auch sozialer Art ist (115).

Während diese Aussage ein weites Feld für die inhaltliche Bestimmung offenläßt, sind bei TAYLOR in den Pflichten des Management konkrete Angaben über die Organisation vorhanden, obwohl er den Terminus selbst nicht verwendet. Als Elemente der Organisation können m.E.

Arbeitsstudie und -gestaltung,
Formulierung organisatorischer Regelungen
und belegmäßige Arbeitsanweisungen

angesehen werden: "... develop a science for each element of a man's work, which replaces the old-rule-of-thumb method ... The development of a science, on the other hand, involves the establishment of many rules, laws, and formulae which replace the judgment of the individual workman ..."(116).

Ähnliche Merkmale sind in den von URWICK aufgestellten "Prinzipien der Verwaltung" über die Organisation zu finden, u.zw. die

Aufgabenanalyse,
Aufgabenunterteilung und
Aufgabenanordnung

in logischer Form (117).

Eine umfassende Definition der Organisation in ihrer Zugehörigkeit zur Verwaltung gibt SHELDON: "Organization is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the faculties necessary for its execution that the duties, so formed, provide the best channels for the efficient, systematic, positive, and co-ordinated application of the available effort"(118).

Aus dieser Erklärung kann entnommen werden, daß unter Organisation die Kombination der Aufgaben mit den Leistungsfaktoren, die

Aufstellung technologischer Arbeitsverfahren

zur wirtschaftlichen Leistungserzeugung zu verstehen ist.

An anderer Stelle erfolgt bei ihm die Gegenüberstellung von Administration, Management und Organisation: "Administration defines the goal; management strives toward it. Organization is the machine of management in its achievement of the ends determined by administration"(119). Demnach wird durch die

Verwaltung das Ziel bestimmt,
Management ist der Vollzug dorthin und
Organisation die Maschine des Management.

Die Antwort auf die Frage, was unter dieser "Maschine" in seinem Sinne zu verstehen sei, gibt er selbst: "The science of organization can then be defined as the process of dividing a complex object into minor activities, each of which is well within the scope of individual effort"(120).

Diese Aussage enthält als organisatorisches Kennzeichen die

Zerlegung einer komplexen Aufgabe

in Einzelaufgaben, welche der individuellen Leistungsfähigkeit entsprechen sollen.

Somit können aus den Ausführungen SHELDONs die

Aufgabenanalyse und -synthese

als Inhalte der Organisation festgehalten werden.

Die organisatorische Tätigkeit umfaßt bei GÜNTHER

Regelungen des Zusammenwirkens

über die in der Unternehmung eingesetzte menschliche Arbeit mit den zur Leistungserzeugung dienenden Sachen (121). Er ist der Meinung, daß die Organisationstätigkeit - im Rahmen der Verwaltungsfunktion - das Unternehmen in einen Zustand versetzt,

Leistungen auf wirtschaftliche Art
und Weise herzustellen (122).

ULRICH spricht im gleichen Sinne von der Notwendigkeit entsprechender Verwaltungsmaßnahmen über die Zusammenarbeit der Personen mit den Sachen, damit die

Wirtschaftlichkeit der Leistungen

gewährleistet wird (123).

NORDSIECK zählt das Organisieren zu den Verwaltungstätigkeiten und versteht darunter die "Gestaltung des Betriebes zur Arbeitseinheit" durch

Organisation des Betriebsaufbaues
(Stellenbildung)

und

Organisation des Betriebsablaufs
(Arbeitsablauf und Besetzung) (124).

Entgegengesetzter Auffassung über die organisatorische Eingliederung ist THOMS: "Die Organisierung ist auf jeden Fall aus der Verwaltung herauszunehmen; denn diese ist die Gestaltung der Leistung und hat auch der Verwaltung die passende Form zu geben. Die Organisierung ist grundsätzlich etwas einmaliges und setzt nur ein bei irgendwelchen notwendigen Veränderungen; während die Verwaltung grundsätzlich etwas Laufendes und Regelmäßiges ist, was natürlich nicht ausschließt, daß sie auch nur gelegentlich auftreten kann"(125).

Die Kennzeichen seiner Definition sind die Ausgliederung der Organisierung und ihre Gleichberechtigung neben der Verwaltung und Leitung als sekundäre Leistung sowie inhaltlich die

Schaffung und Gestaltung der Leistung.

THOMS versucht, die Organisierung von der Leitung abzugrenzen: "... Eine Verschiedenartigkeit des Planens im Betrieb ist aber insofern vorhanden, als die Organisierung eine grundlegende Planung der Leistungen bedeutet, während die Leitung nur in dem durch die Organisierung gezogenen Rahmen den Befehl zu den Leistungsabläufen in längeren oder kürzeren Abständen vor dem Leistungsbeginn festlegen kann"(126).

Demnach rechnet THOMS die Organisierung unter die Tätigkeiten der Planung und fundiert damit gleichzeitig seine erste Aussage über die "Schaffung und Gestaltung der Leistung".

Betrachtet man die von THOMS aufgestellte Leistungsgliederung, so können als Elemente der Organisation die

Arbeitsvorbereitung
= technische Leistungsvorbereitung und
Vorkalkulation
= wirtschaftliche Leistungsvorbereitung

angesehen werden.

Wiederum anderer Meinung ist SCHRAMM. Während THOMS das Wesen der Organisierung aus ihrer Einmaligkeit ableitet, sagt SCHRAMM darüber aus, daß sie als Planung niemals restlos, d.h. bis in die letzten Einzelheiten (Elementarfunktionen) erfolgen kann. "Denn eine solche Totalorganisation würde zu einem völlig starren Betrieb führen. Das ist ein unmögliches Ergebnis. Denn a) ist das Betriebsziel niemals eindeutig erfaßbar und b) ebensowenig die Leistung der für die Aufgabenlösung nötigen Menschen und Hilfsmittel"(127).

Interessant sind die hieraus zu schließenden Folgerungen: SCHRAMM sieht in der Organisation einen Vorgang der Planung und trennt zwischen Ziel und Leistung, zwischen Programm und Verfahren. Als organisatorische Leistung kennzeichnet er die

Festlegung langdauernder Regelungen,

"durch die der Rahmen der Leistungsherstellung geschaffen oder ein vorhandener geändert und verbessert wird ... Die typisch "organisatorische" Arbeit besteht darin, den

richtigen Weg zum gesetzten Ziel

herauszuarbeiten"(128).

Er ist der Auffassung, daß die Organisation zur Leitung gehört.

KOSIOL trennt die nicht strukturbildenden Vorgänge von der kurz- und langfristigen Strukturierung, grenzt zwischen generellen und Einzelentscheidungen, zwischen stabiler und labiler Zielsetzung ab: "In den Unternehmungen stehen die organisatorischen Maßnahmen neben allen übrigen dispositiven Tätigkeiten, die als Einzelentscheidungen im konkreten Sonderfall auftreten und keine strukturierende Wirkung haben. Derartige einmalige Einzelverfügungen über Produktionsfaktoren, die die Fülle der betriebswirtschaftlichen Alltagsarbeit ausmachen, lassen sich als Disposition im engeren Sinne schlechthin der Organisation gegenüberstellen"(129).

Unter Organisation versteht KOSIOL "endgültig gedachte Strukturierung, die in der Regel auf längere Sicht gelten soll. Sie will die laufende Handhabung ad regulam festlegen, möglichst einen festen Dauerzustand schaffen und trägt daher stabilen Charakter. In ihr kommt das Streben nach Gleichgewicht und Erhaltung der Unternehmung, die u.a. mit den organisatorischen Maßnahmen erreicht werden sollen, am stärksten zum Ausdruck"(130).

Bei der Improvisation handelt es sich mehr um vorläufige, d.h. auf kürzere Sicht vorgenommene Strukturregelungen, die zu einem labilen Gleichgewicht führen. "In der Regel aber sollen improvisatorische Maßnahmen später aufgehoben und durch eine organisatorische Regelung ersetzt werden oder auch von selbst als überflüssig fortfallen, ohne daß eine andere Regelung an ihre Stelle tritt"(131).

Als Zentralbegriff der Organisation verwendet KOSIOL die "Aufgabe". Sie wird u.a. durch die Bestimmungskomponenten

Verrichtungsvorgang, Objekt und Hilfsmittel

gekennzeichnet. Die Analyse dieser Aufgabenelemente ist selbst keine organisatorische Gestaltungsarbeit, sondern eine der Organisation vorgelagerte Tätigkeit(132).

Die Entscheidung über das durchzuführende technologische Verfahren gehört als Element des Rangprinzips zur Leitung, während die Zuordnung auf Aufgabenträger für einen längeren Zeitraum sowie die Verknüpfung in Raum und Zeit Inhalte der Organisation sind, die "eindeutig Verwaltungscharakter trägt"(133).

Ähnlich wie SCHRAMM sieht v. SEYDLITZ-KURZBACH in der Organisation

Regeln und Maßnahmen zur Durchführung der Ordnung.

Er rechnet sie als Planung gleichfalls unter die Leitungsfunktion(134).

Die Tätigkeitsanalyse mit dem Kriterium Organisieren ergibt Übereinstimmungen und Abweichungen über

Zugehörigkeit und Inhalt.

Sieht man den Vorgang des Organisierens unter dem Gesichtspunkt der Zugehörigkeit zu den einzelnen Unternehmungsbereichen, so erhält man nachstehende Kategorien:

FAYOL, URWICK, SHELDON, GÜNTHER, ULRICH, NORDSIECK und KOSIOL
ordnen die Organisation in die Verwaltung ein;
SCHRAMM und v. SEYDLITZ-KURZBACH
zählen sie zur Leitung; bei
THOMS ist sie selbständig neben der Verwaltung und Leitung; eine Sonderstellung bezieht
TAYLOR mit der Eingliederung in das Management.

Bei der Gruppierung des Inhalts kommen zwei Bestimmungen zustande. In der einen befinden sich abstrakte Formulierungen wie "Gestaltung", "Begründung", "Maßnahmen", "Schaffung" oder "Festlegung", die den Zweck haben, durch organisatorische Regelungen über das Zusammenwirken der Leistungsfaktoren Mensch und Sache wirksame Leistungsverfahren aufzustellen. Die andere Gruppe enthält konkrete Angaben, die man als Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung bezeichnen kann.

Die Abweichungen bei der Eingliederung der Organisation können auf unterschiedliche Inhaltsbestimmungen zurückgeführt werden. Versteht man als 10. These unter

Organisieren lediglich den Entscheidungsvorgang über das auszuwählende wirtschaftlichste Verfahren,

so gehört die Organisation zur Leitung. Definiert man die Organisation als Zuordnung der ausgewählten Aufgaben auf Personen, dann sind zwei Lösungen denkbar:

1. Lösung: Handelt es sich um exogene Aufgaben, so gehört die Organisation-wie die Planung bei exogenen Planungsaufgaben-nicht zur Verwaltung;

2. Lösung: Sind endogene Aufgaben zu strukturieren, dann ist die Organisation ein Teil der Verwaltung.

Als Zusammenfassung ist zu formulieren:

11. These: Die Entscheidung über die auszuwählende Aufgabe ist ein Element der Leitung, die nicht zur Verwaltung gehört.

12. These: Die Organisation als Teil der Verwaltung erstreckt sich auf die Zuordnung ausgewählter Aufgaben mit endogenem Charakter.

3. Kontrollieren

FAYOL zählt die Kontrolle zur Verwaltung. Er definiert die Tätigkeit des Kontrollierens allgemein als

Überwachung,

damit "alles gemäß den festgesetzten Regeln und gegebenen Anordnungen verläuft"(135).

Die Kontrolle bezieht sich bei ihm auf alle Grundfunktionen der Unternehmung und hat folgende Objekte:

Vom administrativen Standpunkt = Wirtschaftsplan und Betriebsgemeinschaft;
" kommerziellen Standpunkt = Waren hinsichtlich Menge, Güte und Preis, Inventar und geschäftliche Verpflichtungen;
" technischen Standpunkt = Betriebsablauf mit seinen Abweichungen, Instandhaltung, Arbeit des Personals und der Maschinen;
" finanzwirtschaftlichen Standpunkt = Bücher, Kasse, Hilfsquellen, Bedürfnisse und Kapitalverwendung;
" Standpunkt der Sicherung = Schutzvorrichtungen für Güter und Personen;
" Standpunkt der Rechnungsführung = Belege, Bücher und Statistik(136).

Neben der Kontrolle durch das "Oberste Management" existieren bei ELBOURNE Kontroll-Funktionen. Sie sind Teile der sekundären Einzelfunktionen: Beispielsweise Qualitäts-, Ablauf- und Kreditkontrolle sowie Statistik(137).

Die verschiedenen Kontrollvorgänge FAYOLs werden von SHELDON in zwei Gruppen zusammengefaßt, in

technische und administrative Kontrolle.

Er weist darauf hin, daß durch diese Kontrollen Unterlagen für die Planung geliefert werden: "Clearly, Comparison is closely associated with Planning. It is upon the facts and deductions made by Comparison that Planning is able to base its schemes. The two sections of Comparison, however, must be clearly distinguished - the technical from administrative"(138).

Unter Kontrolle im allgemeinen versteht er die

Überwachung und Erfassung

der Vorgänge in allen anderen Grundfunktionen.

Die speziellen Kontrollen umfassen als technischen Zweig

Materialuntersuchung,
Arbeitsablauf und
Arbeitsverfahren,

als administrativer Teil

Zeit,
Menge und
Wert.

Im Gegensatz zu FAYOL ist die Kontrolle bei SHELDON nur indirekt Inhalt der Verwaltung. SHELDON gliedert sie unter die Hilfsfunktio-

nen neben Transport- und Personalwesen u.a.m. ein: "The third facultative function is that of Comparison - the function concerned in the observation and recording of the activities of all other functions, and the comparison of such records with definite standards. On the technical side it includes the analysis of and research into materials, processes, and methods; on the administrative side it covers the recording and comparison of the facts and figures of time, quantity and value"(139).

Wenn GÜNTHER einen Zweck seiner "registrierenden Verwaltungsmaßnahmen" in der Schaffung geeigneter zahlenmäßiger Unterlagen für die

Beurteilung

der eigenen Verhältnisse sieht, so ist in dieser Aussage das Element der Kontrolle vorhanden(140). Er faßt die Tätigkeiten zur Beschaffung dieser Unterlagen in der Verwaltungsgruppe Rechnungswesen zusammen.

Der Beleg ist nach OPITZ die Voraussetzung der

Lageerkenntnis.

Sie kommt durch die Verwaltungstätigkeiten der "belegbildenden Registrierung betrieblicher Zustände ... Ausarbeitung, Auswertung und Archivierung ..." zustande(141). Gleichzeitig sind damit - wie bei GÜNTHER - Unterlagen für die Information der Leitung geschaffen. Zählt man die Information zur Leitung, dann werden mit dem Beleg oder den zahlenmäßigen Unterlagen Kontroll- und Leitungsaufgaben erfüllt.

ULRICH ordnet die Kontrolle als

Überwachung

in die Verwaltung ein. Ohne sie sind wirtschaftliche Leistungen nicht möglich(142).

Bei NORDSIECK ist die Kontrolle eine Verwaltungsaufgabe. Sie wird zum großen Teil durch das Rechnungswesen durchgeführt: "Wir unterscheiden entsprechend der obigen Aufzählung fünf Hauptgruppen von Verwaltungstätigkeiten ... 2. die

Überwachung

der Leistungsfähigkeit des Betriebes als Ganzes genommen (in der Betriebswirtschaftslehre unter dem Namen Rechnungswesen bekannt)" (143).

Ferner findet man in der "Verwaltung der einzelnen Betriebsfaktorengruppen" beispielsweise

Personalbeobachtung und
Überwachung des
Raumes, der Einrichtungen und Hilfsmittel,
der Waren und des Schriftgutes(144).

NORDSIECK befaßt sich näher mit dem Wesen der Kontrolle: "Der deutsche Sprachgebrauch pflegt nämlich nicht - wie z. B. der amerikanische (control ... proof), aber auch der französische (contrôle ... vérification) - zwischen der Kontrolle als mittelbare Verwaltungsaufgabe und der unmittelbaren Arbeitskontrolle zu unterscheiden. Hierunter leidet bei uns fast die ganze bisherige allgemeine Kontrolliteratur, da es sich hier um einen durch das gleiche Wort verdeckten Wesensunterschied handelt"(145). Er bezeichnet die erstgenannte Kontrollart als

Verwaltungskontrolle.

Sie tritt als wesentliche Gliedaufgabe in allen Verwaltungszweigen auf.

Die zuletzt erwähnte Kontrollart ist die

Arbeitskontrolle.

"Ihr Sinn ist, zu prüfen, ob das Ergebnis der Arbeitsleistung den in der Aufgabe gestellten Anforderungen tatsächlich entspricht ... Sie ist mit der Aufgabe unmittelbar verknüpft. Die Arbeit kann ohne sie nicht als vollendet angesehen werden"(146).

In seinen weiteren Ausführungen analysiert er die Beziehung zwischen Leitung und Kontrolle. Zwischen ihnen besteht folgendes Verhältnis: "Die Kontrollfunktion unterstützt die Leitungsfunktion, indem sie ihr zeigt, ob die Arbeit in der dem Ziel entsprechenden Weise ausgeführt wurde bzw. welche Fehler gemacht wurden. Auf Grund dieser Feststellung wird eine leitende Entscheidung getroffen, die sich auf die zielentsprechende Ausrichtung der kontrollierten Arbeit und auf die Beseitigung evtl. Fehler bezieht"(147).

Aus dieser Feststellung kann entnommen werden, daß NORDSIECK - wie GÜNTHER und OPITZ - in der Kontrolle eine Voraussetzung für die Information der Leitung sieht.

Die gleiche Ansicht vertritt THOMS mit der Bemerkung, daß "der Verwaltung noch eine große Anzahl von Aufgaben übrig bleiben, die sich darauf erstrecken, die

Betriebsgefahren festzustellen,

um sie der Leitung und der Organisation weiterzuleiten, damit diese für Abhilfe sorgt"(148). THOMS schließt hieraus, daß die Verwaltung das Fundament der Leitung ist(149).

Er weist in diesem Zusammenhang auf den Wert der

wirtschaftlichen Kontrolle

hin, die von der Betriebsführung durch

Bilanzkritik, Budgetkontrolle und
Betriebsvergleich

vorgenommen wird(150): "Die angeführten Mittel der wirtschaftlichen Betriebskontrolle gestatten eine

Betriebsbeurteilung,

die in einem Vergleich von Soll und Ist erfolgt. Bezieht sich die Beurteilung auf die Vergangenheit und Gegenwart, so nennt man sie Revision, Prüfung, Beobachtung, Kontrolle oder wie die Termini dafür sonst heißen mögen. Das ist die Aufgabe der Verwaltung"(151).

THOMS kennt neben der wirtschaftlichen die

technische Leistungskontrolle,

welche die psycho- und sachtechnischen Zweige umfaßt: "Die technische Leistungskontrolle ist die Kontrolle des technischen Prozesses der Leistung ohne Rücksicht auf die wirtschaftliche Funktion, d.h. ohne auf das Wertmäßige der Leistung ... Die technische Leistungskontrolle ist damit auch als Arbeitskontrolle zu bezeichnen"(152).

Die psychotechnische Leistungskontrolle liefert der Werkspolitik Unterlagen für ihre schöpferische Gestaltung (153).

"Die sachtechnische Leistungskontrolle beurteilt die technische Betriebsapparatur, die von Kräften in Bewegung gesetzt wird, um ein Werk oder einen Dienst zu erstellen"(154).

Als Inhalte der technischen Kontrolle sind in der von ihm gegebenen Übersicht über die Verwaltungsleistungen

Arbeitskontrolle und Betriebsrevision

vorhanden (155).

THOMS weist darauf hin, daß die Kontrolle der Kontrolle nicht vergessen werden darf, wenn die Wirtschaftlichkeit des Betriebes gewährleistet werden soll. Diese "muß sich deshalb erstrecken auf die Eignung der Kontrollpersonen, Kontrollmittel und Kontrollverfahren"(156).

SCHRAMM ist der Auffassung, daß die Leitung das betriebliche Leben gestaltet. Die Voraussetzung hierfür ist die Feststellung der tatsächlichen und anscheinend zu erwartenden Veränderungen der Betriebsfaktoren. "Das macht deren stete

Überwachung

notwendig. Es müssen also beobachtet werden:

a) Als außerbetriebliche Risikoquellen: Die Marktlage;
   aa) Bedarfsentwicklung,
   bb) Entwicklung der Konkurrenz.
b) Als innerbetriebliche Risikoquellen:
   aa) die im Betrieb zusammengefaßten Menschen hinsichtlich Leistung, Pünktlichkeit, Anwesenheit, Krankheit, Urlaub etc.,
   bb) die zur Aufgabenlösung benötigten Sachdinge, also Gebäude, Inventar, Maschinen, Werkzeuge etc.
   Die Beobachtung erstreckt sich auf Zustände, Abnutzung und Betriebsbrauchbarkeit"(157).

Aus seiner Gliederung der Betriebsaufgabe ist zu ersehen, daß die Kontrolle als Beobachtung zur Leitung gehört (158).

Die gleiche Einordnung wie SCHRAMM nimmt v. SEYDLITZ-KURZBACH vor: "Als nächste Leitungsfunktion folgt die Kontrolle. Sie ist das Instrument der Geschäftsleitung, welches die Wirksamkeit der übrigen Funktionen anzeigt"(159).

Von SEYDLITZ-KURZBACH unterscheidet von der Kontrolle die Überwachung als Verwaltungsfunktion: "... darf die Leitungsfunktion "Kontrolle" nicht mit der Verwaltungsfunktion "Überwachung" verwechselt werden. Die Leitungsfunktion bezieht sich auf die Gesamtbetriebsaufgabe, die Verwaltungsfunktion dagegen auf den konkreten Betrieb selbst, meistens sogar nur auf Teile von ihm"(160).

Zum Inhalt der

Überwachung

zählt v. SEYDLITZ-KURZBACH folgende Objekte:

Büros und Werkverkehr,
Handwerksbetriebe und Fahrbetriebe (161).

Auch er weist auf die Überwachungsfunktion des Rechnungswesens hin. Es soll der Geschäftsleitung Hinweise geben, "deren sie bedarf, um das Unternehmen zu steuern und weiterzuentwickeln"(162).

Wie Planung und Durchführung ist die Kontrolle ein Element des von KOSIOL aufgestellten Phasenprinzips (163). Sie enthält als übergeordneter Begriff jede Art von

1. Überwachung,
2. Prüfung oder
3. Revision (164).

Ihre Zugehörigkeit zu den Unternehmungsbereichen erläutert KOSIOL durch verschiedene Tatbestände:

1. Exogene Kontrolle

So muß beispielsweise einem Aufgabenträger im Einkaufsbereich "eindeutig gesagt werden, auf welche Objekte seine Einkaufstätigkeit gerichtet sein soll, ob er leitend oder nur ausführend daran beteiligt ist, ob er planen, durchführen oder kontrollieren und ob er auch verwaltende Tätigkeit dabei ausüben soll. Erst wenn eine synthetische Teilaufgabe z. B. lautet: (Exogene) Ausführung der Kontrolle des Einkaufs von Wolframdraht, dann liegt eine "vollständige" Aufgabe vor ..."(165).

Die Ausführung der Kontrolle des Sägens von Kantholz in einem Sägewerk trägt bei KOSIOL ebenfalls exogenen Charakter (166). Analog ist die Fertigungskontrolle exogener Natur, unabhängig davon, ob sie automatisch oder von Menschenhand vorgenommen wird.

2. Endogene Kontrolle

Bezieht sich die Kontrolle auf ein Werkstück, welches für Reparaturarbeiten verwendet werden soll, so liegt eindeutig eine endogene Kontrollaufgabe vor. Im Unterschied zur reinen Fertigungskontrolle steht das Kontrollobjekt nicht in primär-mittelbarem Zusammenhang mit der marktorientierten Unternehmungsaufgabe.

Aus dem Verkaufssektor bespricht KOSIOL die Aufgaben des Verkaufsleiters, der "sowohl exogene als auch endogene Aufgaben zu erfüllen hat. Während der eigentliche Verkauf der hergestellten Erzeugnisse auf das Endziel zweckbezogen ist, ist das Überwachen der Arbeiten an der Kundenkartei, meist auch das Abzeichnen von Belegen usw. als verwaltende Tätigkeit anzusehen"(167).

3. Exogene und endogene Kontrolle

Wie mit dem letztgenannten Beispiel des Verkaufsleiters, so zeigt KOSIOL auch am Lager, daß in gewissen Unternehmungsbereichen sowohl endogene als auch exogene Aufgaben vorhanden sein können.

"Als (exogene) Zweckaufgabe des Lagers ist die Lagerung von Gütern als Bestandteil des gesamten Leistungsprozesses der Unternehmung anzusehen. Daneben steht die (endogene) Lagerverwaltung, die das Lager selbst als Objekt technisch-wirtschaftlicher Maßnahmen betrachtet. Das Beispiel des Lagers zeigt die Möglichkeit mehrdeutiger Betrachtungsweise: Die Lagerung von Reparaturmaterial ist, von der Gesamtunternehmung her gesehen, eine Verwaltungsaufgabe ... die Lagerung von Rohmaterial ist dagegen von jeder Sicht her eine exogene Zweckaufgabe"(168).

Entsprechend dieser Zweckteilung handelt es sich bei der Inventur oder Rechnungslegung - als Instrumente der Kontrolle(169) - von Fertigungsstoffen um exogene Kontrolle. Analog gehören Zählen, Messen und Wiegen von Reparaturmaterialien zur endogenen Kontrolle.

Faßt man die Ergebnisse der Tätigkeit Kontrollieren zusammen, so kommen hierfür folgende Gesichtspunkte in Frage:

Zugehörigkeit, Zweck, Objekte, Verbindung,
Arten und Instrumente

der Kontrolle.

Die vorstehende Untersuchung führt zu nachstehenden Ergebnissen über die Zugehörigkeit der Kontrolltätigkeit:

ELBOURNE und SHELDON
sehen im Kontrollieren eine unselbständige Funktion, die weder ausschließlich zur Verwaltung noch zur Leitung gehört;
SCHRAMM und v. SEYDLITZ-KURZBACH
zählen die Kontrolle zur Leitung;
FAYOL, GÜNTHER, OPITZ, ULRICH, NORDSIECK, THOMS und v. SEYDLITZ-KURZBACH (als Überwachung)
betrachten die Kontrolle als Teil der Verwaltung;
KOSIOL sieht in der Kontrolle eine Verwaltungsaufgabe, wenn sie endogenen Charakter besitzt. Andernfalls ist sie (exogene) zweckbezogene Kontrolle.

Fast alle Autoren stimmen hinsichtlich des Zwecks und der Objekte überein: Ziel des Kontrollierens ist die Überwachung und Beobachtung der im Unternehmen eingesetzten persönlichen und sachlichen Leistungsfaktoren.

SCHRAMM erweitert diese Aussage auf außerbetriebliche, für das Unternehmen relevante Momente.

Eine Doppelstellung nimmt v. SEYDLITZ-KURZBACH ein, der zwischen Beobachtung der "Gesamtaufgabe des Betriebes" (Kontrolle als Leitungsfunktion) und "Teile des Betriebes" (Überwachung als Verwaltungsfunktion) unterscheidet.

Aus der Zielsetzung des Kontrollierens kann man folgern, daß eine enge Verbindung zu anderen Bereichen besteht. So werden beispielsweise die Kontrollergebnisse als Information an die Instanzen weitergeleitet, wo sie bei Entscheidungen Berücksichtigung finden.

Diese Beziehung zwischen Kontrolle und Leitung haben die nachfolgenden Autoren herausgearbeitet: GÜNTHER, OPITZ, NORDSIECK, THOMS, KOSIOL und v. SEYDLITZ-KURZBACH. Als Leitung wird hier nicht nur die "Oberste Leitung" verstanden, sondern die Gesamtheit aller Instanzen bis zur letzten Instanz.

SHELDON, NORDSIECK und THOMS gliedern die Kontrolle in zwei Kategorien. Obwohl sie teilweise unterschiedliche Begriffe verwenden, handelt es sich doch um denselben Sachverhalt, um die technische und wirtschaftliche Kontrolle.

Fragt man nach den Instrumenten oder Mitteln der Kontrolle, so kann ausgesagt werden, daß der Beleg ein Kontrollinstrument im allgemeinen, das Rechnungswesen mit der Inventur ein Kontrollinstrument für den wirtschaftlichen Sektor im besonderen ist.

Zusammenfassend sind über die Kontrolle folgende Thesen aufstellbar:

13. These: Die Kontrolle ist eine wichtige Voraussetzung für die Information der Leitung und ist sowohl technischer als auch wirtschaftlicher Natur.

14. These: Die Kontrolle ist nach herrschender Meinung ein Bestandteil der Verwaltung.

15. These: Die Kontrolle als Teil der Verwaltung umfaßt die Überwachung durchgeführter oder realisierter endogener Aufgaben.

4. Erhalten

Neben den bisher herausgearbeiteten Verwaltungstätigkeiten bestehen weitere, die in einer Gruppe zusammengestellt werden können, da mit ihnen ein gemeinsamer Zweck verfolgt wird: Die

Erhaltung

der Unternehmung durch

Sicherung, Förderung, Pflege, Instandhaltung, Instandsetzung, Betreuung, Schutz und Bewahrung.

FAYOL zählt die Erhaltung als Sicherungsmaßnahme nicht zu den Verwaltungsvorgängen. Sie ist wie die Verwaltung im Rahmen der sechs

Tätigkeitsgruppen selbständig. "Ihre Aufgabe besteht darin, das Vermögen und die Menschen gegen Diebstahl, Feuersbrunst und Überschwemmung zu

sichern,

Streiks, Anschläge und überhaupt alle Widerstände, die aus dem Zusammenleben der Menschen hervorgehen und den Gang und selbst den

Bestand der Unternehmung gefährden

können, zu verhüten"(170).

Zu den von TAYLOR aufgestellten "Pflichten des Management" gehört die Erhaltung als Ausbildung des Personals: "Under scientific management, on the other hand, it becomes the duty and also the pleasure of those who are engaged in the management ... to teach impartially all of the workmen who are under them the quickest ways of working"(171).

Bei ELBOURNE ist die Erhaltung (Conservation) als sekundäre Gruppenfunktion gekennzeichnet: "The name adopted for this major function in place of the more usual term "Finance" was inspired by A.E. PAIN when speaking on the subject of the Secretary in Administration ..."(172).

Zur Erhaltung rechnet ELBOURNE jedoch Funktionen, die von der Mehrzahl der Autoren als selbständig erkannt oder in andere Gruppen eingegliedert werden, so z.B. Rechnungswesen, Kreditkontrolle und Planung (173).

Lediglich das Personal kann in der genannten Funktion als eigentlicher Inhalt der Erhaltungstätigkeit angesehen werden. Die Arbeiter und Angestellten sind Objekte der

Pflege, Förderung und Sicherung.

Unter den "Grundfunktionen der Industrie" findet man bei SHELDON die Vorbereitung. Sie umfaßt sowohl die Planung als auch die Ausrüstung. Der von ihm verwandte Terminus Ausrüstung (Equipment) setzt sich aus zwei Elementen zusammen, u. zw. aus Beschaffung und Installation einerseits und Unterhaltung (Maintenance) andererseits.

Die Unterhaltung der im Unternehmen eingesetzten Sachen - als außerhalb des Verwaltungsbereiches liegende Tätigkeit - kann zur Erhaltung gerechnet werden: "The other function of Preparation is the provision of the necessary plant, tools and machines - the function of Equipment - the function concerned in the provision, erection, installation and maintenance of buildings, machinery, power, light, heat and fittings ... It has therefore, two main divisions - installation and maintenance"(174).

Sein Begriff beschränkt sich auf die Erhaltung der sachlichen Leistungsfaktoren, die im Betrieb durch Reparatur und Wartung

gepflegt und gesichert

werden.

Die von GÜNTHER aufgestellte Verwaltungsdefinition erstreckt sich ebenfalls auf die Erhaltung der für die "Führung des Existenzkampfes zur Verfügung stehenden Mittel"(175).

Im Gegensatz zu SHELDON werden bei GÜNTHER nicht nur Sachen instandgehalten, sondern auch Personen

gepflegt und gefördert.

Diese Tätigkeiten gehören als Vorgänge der Personal- und Sachverwaltung zu den "gestaltenden Verwaltungsmaßnahmen". Ihr Zweck kann darin gesehen werden, auf die für das Bestehen der Unternehmung relevanten Einflüsse einzuwirken(176).

OPITZ kennzeichnet als Inhalt der Verwaltungsfunktion Tätigkeiten, deren Einordnung in die Erhaltung (i.w.S.) keine Schwierigkeiten bereitet:

Bewachen, Betreuen, Bewahren,
Pflegen und Erhalten (i.e.S.) (177).

Wenn OPITZ bezüglich der Beziehung zwischen Verwaltung und Beleg - damit auch zwischen Erhaltung und Beleg - darauf hinweist, daß durch den Beleg die Verwaltungsfunktion wirksam und die Gesamtheit des unternehmerischen Risikos herabgesetzt wird, so kann als Zweck die Verminderung der für das Unternehmen ungewissen Faktoren angesehen werden(178).

In der von ULRICH gegebenen Beschreibung der Verwaltungsaufgaben sind Elemente der Erhaltung vorhanden. Er spricht von

Pflege und Instandhaltung

der zur Leistung eingesetzten Menschen und Sachen, um den "Leistungserstellungsapparat", den die Unternehmung darstellt, zu

erhalten(179).

Die "Verwaltung der einzelnen Betriebsfaktorengruppen" umfaßt bei NORDSIECK u.a. die Personal- und Sachverwaltung. Sie enthalten als Merkmale der Erhaltung

Pflege, Schutz und Förderung.

THOMS sieht als Hauptziel der Verwaltung die Minderung der Betriebsgefahr durch Erhaltungstätigkeiten, u.zw. durch

Betreuen und Sichern.

Das Charakteristische der "Verwaltung liegt darin, durch Betreuung des Vollzuges der Leistungen an der Erreichung des Betriebszwecks mitzuwirken, der in der Erzeugung einer Betriebsfrucht liegt, die durch die Leistungsgliederung gesteigert und durch die Betriebsgefahren gemindert werden können. Die Verkopplungsfunktion der Verwaltung ermöglicht die Leistungsgliederung, und ihre Sicherungsfunktion schränkt die Betriebsgefahren ein"(180).

Außer den genannten sekundären Leistungen ist die

Pflege

unter den primären Leistungen als mittelbare Zwischenleistung vorhanden: "Genau wie bei den laufenden primären Leistungen schieben sich auch bei den einmaligen oder gelegentlichen Leistungsphasen Zwischenleistungen ein, die darin bestehen, die mit Hilfe des Kapitals beschafften Vermögensteile und Personen zu pflegen und betriebsbereit zu halten. Gebäude, Maschinen und Werkzeuge müssen repariert werden, Roh- und Hilfsstoffe sowie Fertigwaren sind zweckmäßig und übersichtlich aufzubewahren, die Personen müssen, wo es erforderlich ist, eine vernünftige Verpflegung erhalten. Diese Zwischenleistungen sind nicht gelegentlich sondern laufend. Es sind Betriebsleistungen an den Personen und Mitteln, die sich erstrecken auf Aufbewahrung und Pflege"(181).

SCHRAMM stellt und beantwortet die Frage nach dem Wesen der Verwaltungsfunktion: "Sie hat auf die die Lösung der Betriebsaufgaben bedrohenden Risikofaktoren aktiv einzuwirken, um ihre Wucht zu mindern.

Risikoumhegung

ist ihr einziger und Hauptzweck. Die Verwaltung

pflegt

die für den Betriebszweck zusammengefaßten Menschen und Sachen und

sorgt

für sie"(182).

Gewisse Aufgaben der Personalverwaltung werden beispielsweise durch die Erhaltungstätigkeiten Erziehung und Ausbildung der Betriebszugehörigen sowie durch Förderung der Arbeitsfreude und Wohlfahrtspflege realisiert(183).

Er betrachtet diese Aufgaben als "logisch nicht notwendig"(184), aber als zweckmäßig, als organisatorische Notwendigkeit. "Sie erklärt sich daraus, daß die Aufgabenlösung durch Menschen und Sachdinge Risiken in sich birgt. Diese erklären sich beim Menschen aus seiner psychologischen und physiologischen Natur. Sie beeinflussen Arbeitstempo und Arbeitsgüte. Bei den Sachen sind sie physiologisch oder chemisch begründet und äußern sich in fehlerhaftem Material, Maschinenbruch, Kraftzuleitungsstörungen bzw. Verrosten von Stahl und Eisen oder Verderbnis organischer Stoffe"(185).

KOSIOL spricht bei den im gesteigerten Sinne mittelbaren Sekundäraufgaben auch noch von endogen induzierten Aufgaben, welche vornehmlich der

Erhaltung und Sicherung

dienen. Ihre Objekte sind die im Unternehmen eingesetzten Personen, alle realen und nominalen Wirtschaftsgüter sowie alle sich abspielenden Abläufe(186).

An anderer Stelle bestimmt KOSIOL die Stellung der Werkzeugverwaltung im Rahmen der Lagerverwaltung: "Die Werkzeugverwaltung ist, trotz ihrer Bezeichnung, als (exogene) Zweckaufgabe anzusehen.

Ihre Aufgabe ist nicht auf die Pflege (Erhaltung und Sicherung) der Lagerorganisation als solche gerichtet, sondern auf die Lagerung von Werkzeugen ..."(187).

Dieser Aussage kann ebenfalls entnommen werden, daß KOSIOL u.a. lediglich in den endogenen Erhaltungs- und Sicherungsaufgaben Hauptelemente der Verwaltung sieht.

Die Ausführungen über die Beziehung zwischen "Betrieb und Verwaltung" enthalten bei v. SEYDLITZ-KURZBACH Komponenten der Verwaltungsfunktion. In ihr sind

Pflege, Instandhaltung,
Förderung und Sicherung

als Bestandteile der Erhaltung vorhanden.

Unter den einzelnen Verwaltungszweigen findet man die Ausbildung und das Bemühen um ein berufliches Weiterkommen der im Unternehmen tätigen Arbeiter und Angestellten, Einrichtungen zur Durchführung der Wohlfahrts-, Erholungs- und Sozialbetreuungsaufgaben, die Pflege, Instandsetzung, Instandhaltung und Reparatur von Maschinen, Anlagen, Inventar und Werkzeugen sowie den Pförtner- und Wachdienst(188).

Die Tätigkeitsbetrachtung unter dem Merkmal Erhalten kann in den Gruppen

Zugehörigkeit, Inhalt und
Objekt sowie Zweck

ausgewertet werden.

Die Zugehörigkeit der Erhaltung ist unterschiedlich:

FAYOL, ELBOURNE und SHELDON
zählen sie zu den selbständigen Funktionen
außerhalb der Verwaltung;
GÜNTHER, OPITZ, ULRICH, NORDSIECK, THOMS,
SCHRAMM, KOSIOL und v. SEYDLITZ-KURZBACH
ordnen sie in die Verwaltung ein.

Im Gegensatz zur Einordnung der Tätigkeitsmerkmale Planen, Organisieren und Kontrollieren stimmen fast alle Autoren über die Zugehörigkeit der Erhaltung überein. Daraus ergibt sich als

16. These: Die Erhaltung ist ein Teil der Verwaltung.

Diese Aussage betrifft die weite Fassung des Verwaltungsbegriffes, zu dem noch Planen, Kontrollieren und Organisieren gehören. In seiner engsten Formulierung kann man als 17. These aussagen:

Die Erhaltung ist identisch mit dem engen
Verwaltungsbegriff.

Als Inhalt der Erhaltung ergeben folgende Verrichtungen und Objekte die 18. These:

Pflegen, Fördern und Sichern der Personen und
Sachen sind Haupttätigkeiten der Erhaltung.

Schließlich ist hinter den einzelnen, aber ähnlich umschriebenen Zwecken ein gemeinsamer Sinn zu sehen, aus dem die 19. These aufgestellt werden kann:

> Das Ziel der Verwaltungstätigkeit "Erhalten ist die Verringerung der Fehlleistungen und die gleichzeitige Steigerung der Leistungsbereitschaft aller im Unternehmen eingesetzten Leistungsfaktoren.

Als Gegenthese hierzu kann folgende Formulierung gelten:

20. These: Die Erhaltung bezieht sich lediglich auf endogen verursachte Aufgaben.

5. Informieren, Entscheiden, Anordnen

Unter den Vorgängen der Verwaltung befindet sich bei FAYOL die Anordnung: "Aufträge erteilen ... heißt, dafür Sorge tragen, daß das Personal die ihm obliegenden Aufgaben erfüllt"(189).

ELBOURNE ordnet die Information als sekundäre Einzelfunktion in die Gruppenfunktion Entwicklung ein. Ihre Aufgabe besteht darin, Nachrichten zu sammeln und an die entsprechenden Stellen weiterzuleiten. Sie umfaßt neben den wirtschaftlichen auch die technischen Informationen und hat den Zweck, die Entwicklung der Verwaltung zu unterstützen: "The reference to information is intended to cover the collection and circulation of information likely to stimulate and assist the development of any aspect of administration. It may, therefore, include the circulation of technical information"(190).

Die von URWICK aufgestellten "Abstrakten Verwaltungsprinzipien" enthalten die Anordnung: "When an organisation has been set up it is necessary to set it to work. This involves directing the activities of all concerned"(191).

Bei SHELDON ist die Entscheidung sowohl unter den selbständigen "Fakultäten des Management" als auch unter den Merkmalen der Verwaltung zu finden. In der Verwaltungsfunktion hat sie die Aufgabe, Entscheidungen über die vereinigte Wirtschaftspolitik zu treffen: "Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy ..."(192).

Der von GÜNTHER formulierte Verwaltungsbegriff umfaßt u.a. die Unterrichtung aller disponierenden Glieder des Unternehmungspersonals (193). Er zählt die Elemente der Disposition auf; dabei kann als Information die Beurteilung der äußeren Lage, als Entscheidung das Abwägen dieses Urteils und die Fassung eines Entschlusses, als Anordnung die Veranlassung seiner Durchführung angesehen werden (194).

GÜNTHER weist auf den Unterschied zwischen Beschaffung von Informationsunterlagen und Information als Inhalt der Disposition hin: "Verwaltung ... heißt eben nicht Disponieren zugleich, sondern nur in geeigneter Weise zur Erleichterung des Disponierens beitragen"(195).

In der von OPITZ gegebenen Verwaltungsdefinition sind Information und Entscheidung enthalten: Die im Zusammenhang mit dem Beleg zu verrichtenden Verwaltungstätigkeiten haben u.a. den Sinn, mitzuhelfen, die Lage zu erkunden, Beschlüsse vorzubereiten und Beschlüsse fassen zu können(196).

NORDSIECK behandelt die Entscheidung bei der Untersuchung des Verhältnisses zwischen Leitung und Kontrolle: Die Kontrolle zeigt der Leitung die Fehler auf, die gemacht wurden. "Auf Grund dieser Feststellung wird eine leitende Entscheidung getroffen, die sich auf die zielentsprechende Ausrichtung der kontrollierten Arbeit und auf die Beseitigung eventueller Fehler bezieht"(197).

Die Anordnung zählt THOMS zu den Elementen der Leitung: "Ebenso ist die Auftragserteilung und Zuordnung keine Tätigkeit der Verwaltung, sondern eine solche der Leitung, sofern es sich um Disposition handelt"(198).

Die Aussage über die Leitung enthält ähnliche Bestandteile: "Die Betriebsleitung ist eine Art sekundäre Betriebsleistung, deren Aufgabe letzthin in der Veranlassung aller Betriebsleistungen besteht. Die Leitung gibt den Anstoß zum Leistungsbeginn, sie setzt die Leistung in Gang. Sie gibt Befehle für den Vollzug der Leistungen, für deren Art, Umfang und Dauer"(199).

SCHRAMM zählt die kurzfristige Entscheidung zur Disposition: "Disposition trifft kurzfristige Regelungen, die den Sinn haben, den organisatorischen Rahmen, in dem die Leistung einer Aufgabe geschieht, laufend zu ergänzen. Durch Disposition wird bestimmt, was durch Organisation noch nicht geregelt ist"(200).

Wie die Entscheidung ist die Anordnung bei ihm ein Teil der Leitung. Sie ist erforderlich, damit das Geplante durch Willensimpulse realisiert wird(201).

Im Rahmen der Aufgabenanalyse besteht bei KOSIOL das Rangprinzip. Es besagt, "daß als Aufgabeninhalt zwischen Entscheidung und Ausführung unterschieden werden muß. Das Wort Entscheidung umschließt sowohl die Entscheidung über die eigene, selbst auszuführende Tätigkeit als auch die Entscheidung über die Arbeit (Aufgabenerfüllung) anderer Personen. Die Unterscheidung von Entscheidung und Ausführung bringt zunächst die entsprechenden Aufgabenbestandteile in ein sachlich bedingtes Rangverhältnis, greift aber - und das ist organisatorisch von größerer Bedeutung - auf die Aufgabenträger über"(202).

Von einer Leitungsfunktion kann jedoch erst dann die Rede sein, wenn die Entscheidungsaufgabe nach der Aufgabensynthese einem übergeordnetem Aufgabenträger zugeordnet wird(203).

Somit entsteht "das Phänomen der Leitung also durch die personale Trennung von Entscheidung und Ausführung. Die mit der Entscheidung betraute Person wird zur leitenden Person und erhält dadurch einen übergeordneten Rang. Bei der Aufgabensynthese ist dann zwischen den Grenzfällen nur leitender und nur ausführender Aufgaben

und dem Normalfall zu unterscheiden, der sowohl Leitungs- als auch Ausführungsaufgaben umschließt"(204).

Als weiteres Element der Leitung hebt KOSIOL neben der Entscheidung die Anordnung hervor: "Die typischen Leitungsaufgaben sind, wie bereits hervorgehoben, Entscheidung und Anordnung gegenüber anderen, untergeordneten Aufgabenträgern"(205).

Unter die Grundaufgaben der Leitung hat v. SEYDLITZ-KURZBACH ebenfalls die Entscheidung und Anordnung eingeordnet: "Pläne und Dispositionen bedürfen einer klaren Entscheidung. Der Geschäftsleitung muß der Wille innewohnen, zu entscheiden und damit die Verantwortung den im Betrieb Tätigen, der Umwelt und der Betriebsaufgabe gegenüber zu übernehmen. Die Entscheidungsfunktion ist eine Notwendigkeit für jede Betriebsleitung" ... "Das, was die Planung erdacht hat und durch Disposition geregelt werden soll, was ferner bereits entschieden worden ist, bedarf zum Vollzug und zur Ausführung der Anordnung. Die Anordnung erst setzt die in den oben ausgeführten Funktionen innerhalb der Geschäftsleitung zum Ausdruck gekommenen Gedanken und Impulse in die Tat um. Ohne Befehlsgewalt der Geschäftsleitung gibt es keine wirtschaftliche Leistung, keine wirtschaftliche Tat"(206).

Die Meinungen der einzelnen Autoren über die Einordnung der in diesem Teilabschnitt analysierten Tätigkeiten gehen auseinander:

OPITZ zählt die Information zur Verwaltung,
GÜNTHER zur Leitung,
ELBOURNE zur Gruppenfunktion Entwicklung;
SHELDON und OPITZ
gliedern die Entscheidung in die Verwaltung ein,
SHELDON, GÜNTHER, NORDSIECK, SCHRAMM,
KOSIOL und v. SEYDLITZ-KURZBACH
unter die Leitung;
FAYOL rechnet die Anordnung zur Verwaltung,
GÜNTHER, THOMS, SCHRAMM, KOSIOL und
v. SEYDLITZ-KURZBACH
ordnen sie unter die Leitung.

SHELDON bezieht mit seiner Aussage über die Zugehörigkeit der Entscheidung eine Doppelstellung. Sie gehört nach seiner Meinung entsprechend ihrem Schwergewicht entweder zur "Obersten Leitung" oder zur Verwaltung, womit er den gleichen Standpunkt wie OPITZ eingenommen hat, nämlich die Betrachtung nach der Verteilung auf Aufgabenträger, die selbstverständlich auch im Verwaltungsbereich beschäftigt sein können.

Die Vertreter der anderen Gruppe, bei denen die Eingliederung unter die Leitung vorgenommen wird, wählen als Ausgangspunkt die Kennzeichen vor der Verteilung auf die verschiedenen Aufgabenträger.

Zur Abgrenzung zwischen Verwaltung und Leitung wäre in den weiteren Ausführungen zu prüfen, inwieweit die instanzengebundene und die instanzenfreie Ansicht miteinander verschmolzen und das Ergebnis als

21. These aufrecht erhalten werden kann:

> Information, Entscheidung und Anordnung sind Inhalte der Leitung, die auf Instanzen aller Unternehmungsbereiche übertragen werden können.

II. Objekte

1. Person

Stellt man die Frage nach dem Inhalt der Personal-Verwaltung, so ist zunächst bedeutungsvoll, den im Betrieb arbeitenden Menschen zu betrachten. Seine Leistungsfähigkeit als Objekt der Personalverwaltungsmaßnahmen enthält Elemente, die entweder physischer, psychischer oder sozialer Natur sind (207).

Daraus ergibt sich das Verlangen nach geeigneten Verwaltungsmaßnahmen zur Pflege und Förderung der Leistungsfähigkeit des Unternehmungspersonals, deren Ursache in der

> Einengung der Gefahr unvollständiger Ausnutzung verfügbarer menschlicher Arbeitskräfte

zu sehen ist (208).

Wenn ULRICH darauf hinweist, daß infolge der starken Arbeitsteilung die Unternehmung ein relativ kompliziertes Gebilde geworden ist, in dem ohne Verwaltungstätigkeiten die Leistungen unwirtschaftlich und die Existenz gefährdet werden, so liegen dieser Aussage ähnliche Gedanken zugrunde (209).

Auch v. SEYDLITZ-KURZBACH sieht in der Personalverwaltung - in Verbindung mit den anderen Verwaltungszweigen - ein Mittel, um einen

> "größtmöglichen Wirkungsgrad in der Durchführung der Betriebsaufgabe"(210)

zu erzielen. Das Personalwesen umfaßt bei ihm

1. 'die technische Durchführung der Einstellung des Personals, gegebenenfalls auch auf Grund von Eignungsprüfungen"(211);

2. die Lohn- und Gehaltsfestsetzung, -ausrechnung und -auszahlung;

3. "die planmäßige Beförderung, Lohn- und Gehaltserhöhung der Arbeiter und Angestellten;

4. die Ausbildung und das Bemühen um berufliches Weiterkommen der im Betrieb tätigen Arbeiter und Angestellten, wozu auch die Anlernung, Umschulung und Lehrlingsausbildung gehört;

5. die Kontrolle des Personals, insbesondere hinsichtlich Arbeitszeit, Überstunden, Urlaub und Krankheit"(212).

SCHRAMM zählt zum Personalwesen:

a) "Die Durchführung von Eignungsprüfungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Sie hat nicht nur eine fachliche, sondern auch eine charakterliche zu sein. Der zweite Gesichtspunkt wird zu wenig beachtet, obwohl von ihm die Sicherung der Betriebsgemeinschaft abhängt;

b) Hebung des Selbstbewußtseins der Arbeitenden und damit Förderung der Arbeitsfreude. Unter diesem Gesichtspunkt verdienen besondere Beachtung:

aa) das Problem der Menschenbehandlung,
bb) das Lohnproblem,
cc) die Urlaubsregelung,
dd) die Aufstiegsmöglichkeiten und schließlich
ee) die Wohlfahrtsangelegenheiten"(213).

Die Personalverwaltung umfaßt nach NORDSIECK folgende Positionen:

1. Stellenuntersuchung (leistungsmäßig),
2. Einsetzung des Personals,
3. Personalbeobachtung,
4. Personalpflege,
5. Personalschutz,
6. Personalleistungsprüfung (Arbeitsmarktforschung, Einstellung, Entlassung, Krankenkasse, Erholungsheim, Prämien, Körperpflege, Bildung, Geselligkeit, Unfallverhütung u. v. a. m.)(214).

Stellt man die Frage nach dem Zweck dieser betrieblichen Maßnahmen, so kann gefolgert werden, daß die Leistung des arbeitenden Menschen

erhalten und gesteigert

werden soll.

Unabhängig von den Formulierungen der einzelnen Autoren steht hinter den genannten Ausführungen als gemeinsames Ziel die

Minimierung der menschlichen Fehlleistungen

durch Maßnahmen der Personalverwaltung.

2. Sache

Die Sachen als Objekt der Verwaltung umfassen bei GÜNTHER (215) alle im Unternehmen als Leistungsfaktoren eingesetzten Gegenstände.

Wie bei den Menschen, so schwanken bei den Sachen die Leistungen während des Arbeitsvollzuges. Aus der

Verringerung dieser Schwankungen

ergibt sich der Zweck der Sach-Verwaltung, deren Tätigkeiten "auf die 1. Verzögerung der stofflichen Abnutzung, den 2. Schutz vor Verderbnis und die 3. Vermeidung von Verlusten verfügbarer Sachen in der Unternehmung gerichtet sind"(216).

ULRICH sieht in der Sachpflege ebenfalls eine Erfüllung von Verwaltungsaufgaben: "Sie erstrebt die rechtzeitige

Instandhaltung

der Maschinen und Einrichtungen in der gesamten Unternehmung an"(217).

Betrachtet man die von NORDSIECK aufgestellte Aufgabengliederung, so findet man unter Sach-Verwaltung:

1. Verwaltung des Raumes, der Einrichtungen und Hilfsmittel (Träger im Arbeitsprozeß),
   a) Beschaffung, Überwachung und Pflege,
   b) Schutz, Förderung und Ausnutzung (Sicherungsanlagen, Versicherungen für Feuer, Diebstahl usw.);
2. Verwaltung der Objekte der Betriebsarbeit (Waren und Schriftgut),
   a) Warenverwaltung (Lagerarten),
   b) Schriftgutverwaltung,
   beide durch Überwachung, Pflege und Schutz (218).

Aus dieser Zusammenstellung kann ersehen werden, daß beispielsweise das Schriftgut durch Verwaltungstätigkeiten überwacht, gepflegt und geschützt werden soll. Als Beweggrund der genannten Maßnahmen kann man die

Erhaltung und Steigerung der Leistungsbereitschaft

des Verwaltungsobjektes "Schriftgut" bezeichnen.

SCHRAMM erwähnt den Verwaltungsbegriff im Hinblick auf die

Pflege der Risikofaktoren.

Hieraus ergibt sich die Folgerung, daß auch er im Einsatz des Verwaltungsobjektes "Sache" eine gewisse Unsicherheit sieht, welche durch Verwaltungsmaßnahmen zu begrenzen ist. Diese erstrecken sich im Bereich der Sach-Verwaltung auf Vorräte wie Roh- und Hilfsstoffe, Halbfabrikate und fertige Erzeugnisse, Geld und Effekten, ferner auf Werkzeuge, Maschinen, Arbeitsräume, Inventar sowie Grundstücke (219).

Noch umfangreicher ist die von v. SEYDLITZ-KURZBACH vorgenommene Einteilung der Sach-Verwaltung. Sie umfaßt nicht nur die Pflege und Instandsetzung von Maschinen, Anlagen, Inventar und Werkzeugen, die Lagerung und Ausgabe von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Halb- und Fertigwaren sowie die Ablage des Schriftgutes, sondern auch den Einsatz der Handwerker, die Dienstaufsicht über den Fuhrbetrieb und Fahrdienst (220).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß alle Verwaltungsmaßnahmen der Sach-Verwaltung das Ziel haben, die

Leistungsbereitschaft der Sachen zu erhöhen.

Damit ist sowohl den Personen als auch den Sachen als Verwaltungsobjekten der Zweck gemeinsam, durch

Pflege, Förderung und Sicherung

die Unsicherheiten auf ein Minimum zu beschränken.

3. Finanzmittel

Die Finanz-Funktion gehört bei SHELDON zu den "Grundfunktionen der Industrie" und ist selbständig: "The function of Finance is to be sharply differentiated from other functions. It is the function primarily concerned with the provision and allocation of capital. As such, it is outside the province of management proper, and may be described as the sole function of capital in industry"(221).

SHELDON weist in dieser Aussage gleichzeitig darauf hin, daß die Finanzierung außerhalb des eigentlichen Management liegt. Die Ursache hierfür sieht er einerseits in der Kontrolle durch den Unternehmer, die Aktionäre und ihre Repräsentanten, andrerseits in der Zugehörigkeit zur "Geschäfts-" und nicht zur "Arbeitsfunktion": "The control of the finances of any business is a matter for the owners of the business, the shareholders, and their representatives. Management is concerned only in the use of capital, not in its provision. Finance, in fact, is a "business" function, not a "works" function. It is the function of capital, not of management"(222).

Der Kassierer oder Hauptbuchhalter gehören beispielsweise nicht in den Bereich des Management. Sie sind "Beamte des Kapitals": "The Company Secretary, the Cashier, the Chief Accountant and the Auditors are not part of management proper. They are the officials of capital, and as such are to be distinguished from the officials of such management"(223).

Aus dieser Zweiteilung geht hervor, daß SHELDON von der Rechtsform des Unternehmens ausgeht und vorwiegend die Aktiengesellschaft als Objekt seiner Betrachtung verwendet.

NORDSIECK gibt der Finanz-Verwaltung im Rahmen seiner Aufgabengliederung selbständigen Charakter. Sie ist ein Teil der "Verwaltung der einzelnen Betriebsfaktorengruppen" und steht auf gleicher Ebene wie die Personal- und Sachverwaltung. Ihre Aufgaben ergeben sich aus der Verwaltung des Kapitals und der Geldmittel.

Die Kontokorrentbuchführung (Kreditoren und Debitoren) zählt nach seiner Meinung jedoch nicht zum Rechnungswesen, sondern zur Verwaltung der Geldmittel.

THOMS ist der Auffassung, daß die Finanzen Gegenstand der mittelbaren primären Betriebsleistungen sind: "Objekte dieser Leistungen sind das Kapital, das Vermögen und die Personen ..."(224).

Aus diesem Grunde findet man bei ihm die Finanz-Verwaltung nicht als selbständigen Zweig, sondern in den verschiedensten Formen unter den mittelbaren Haupt- und Zwischenleistungen der Anschaffung, Umwandlung, Abschaffung, Aufbewahrung und Pflege.

Er bezeichnet z.B. die Kapital-Anschaffung als "passive Beschaffung" oder "Finanzierung". Im Gegensatz dazu spricht er bei der Umwandlung von Zahlungsmitteln in andere Güter von "aktiver Beschaffung".

"Die Umwandlung erstreckt sich ebenfalls auf Kapital ... und bedeutet eine Betriebsveränderung. Es kann eine Kapital-Umschichtung stattfinden, kurzfristiges Kapital kann in langfristiges Kapital umgewandelt werden, Fremdkapital in Eigenkapital"(225).

Auch die Abschaffung bezieht sich auf das Kapital: "Bei der Kapitalabschaffung kann es sich um Kapitalrückzahlungen handeln; bei der Vermögensabschaffung sind es Veräußerungen von einzelnen Anlagen ... Ebenso kann auch die Abschaffung der Kapital-, Vermögens- und Personalgesamtheit eintreten, wodurch die Stillegung oder die Liquidation des Betriebes erfolgt"(226).

Die mittelbar primären Zwischenleistungen der Aufbewahrung und Pflege erstrecken sich u.a. auf Kapital. Nach THOMS treten diese Leistungen "nicht so instruktiv in die Erscheinung wie die anderen Betriebsleistungen. In Großbetrieben allerdings sind sie oftmals recht stark ausgeprägt und Objekt einer recht umfangreichen und wirkungsvollen Verwaltung"(227).

Eine ähnliche Eingliederung der Finanzaufgaben nimmt ELBOURNE vor. Unter den sekundären Einzelfunktionen zur sekundären Gruppenfunktion "Erhaltung" findet man Zahlungen, Löhne, Gehälter, Kreditorenkontrolle und Mahnwesen (228).

SCHRAMM zählt Geld und Effekten zur Sachverwaltung (229). Er ordnet sie somit in einen der zwei bekannten Verwaltungszweige ein.

Die finanzwirtschaftlichen Vorgänge - Beschaffung und Verwendung des Kapitals - sind bei FAYOL innerhalb der sechs Tätigkeitsgruppen selbständig. Im Gegensatz zu NORDSIECK, bei dem die Finanzen lediglich im Rahmen der Gesamtverwaltung selbständigen Charakter besitzen, nimmt FAYOL - ähnlich wie SHELDON - die Ausgliederung der Finanzierung aus der Verwaltung vor (230).

Während die Auffassungen über den Inhalt und die Existenzberechtigung der Personal- und Sachverwaltung weitgehend übereinstimmen, kann dies von der Finanzverwaltung nicht behauptet werden:

NORDSIECK sieht in ihr einen
selbständigen Verwaltungszweig,
THOMS, SCHRAMM und ELBOURNE zählen sie als
unselbständigen Teil unter andere Verwaltungsbereiche,
SHELDON und FAYOL gliedern sie als selbständige
Gruppe von der Verwaltung aus.

III. Zusammenfassung der Merkmalgruppen

1. Zugehörigkeit zum Verwaltungs-, Leitungs- oder zu anderen Unternehmungsbereichen

Wie aus nachfolgender Zusammenfassung zu ersehen ist, besteht - im großen und ganzen gesehen - bei den einzelnen Autoren keine eindeutige Auffassung über die Bereichszugehörigkeit der untersuchten Begriffsmerkmale.

Diese Abweichungen beruhen u.a.

1. auf der unterschiedlichen Anwendung einzelner Gliederungsgesichtspunkte sowie
2. in der Verquickung analytischer und synthetischer Betrachtungsweise.

Versucht man dennoch, die Auswertung nach den herrschenden literarischen Meinungen vorzunehmen, so kann als positiv hervorgehoben werden, daß annähernd alle Autoren die

Erhaltung als Verwaltungsmerkmal

anerkennen.

Ähnlich verhält es sich mit der Organisation und Kontrolle, welche als analytische Aufgaben der Verwaltung angehören. Die davon abweichenden Autoren haben bereits synthetische Momente berücksichtigt.

Hinsichtlich der Planung sind zwei Kategorien zu beobachten, wobei der Gliederungsgesichtspunkt der Leitungsgruppe wiederum in Anlehnung an die praktische Aufgabenverteilung eingenommen wird und somit nicht analytischer, sondern instanzieller Natur ist.

Schließlich besteht bei fast allen deutschen Schriftstellern Übereinstimmung über die Zugehörigkeit der Entscheidung und Anordnung als wesentliche Elemente der Leitung.

Autoren	Tätigkeitsmerkmale					
	Plan.	Organ.	Kontr.	Erhalt.	Entsch.	Anordnen
FAYOL	V	V	V	s	-	V
ELBOURNE	-	V(235)	us V	s	-	-
SHELDON	L/V	V	us V	s	L/V	-
GÜNTHER	L	V	V	V	L	L
OPITZ	-	-	V	V	V	-
ULRICH	-	V	V	V	-	-
NORDSIECK	L/V	V	V	V	L	-
THOMS	V	s	V	V	-	L
SCHRAMM	L	L	L	V	L	L
KOSIOL	V(231)	V	V(232)	V(233)	L	L
v. SEYDLITZ-KURZBACH	L	L	L/V(234)	V	L	L

Zeichenerklärung:

L = Leitung, V = Verwaltung, s = selbständig, us = unselbständig außerhalb der Leitung und Verwaltung.

2. Organisatorisch relevante Tatbestände

a) Gliederung der Unternehmungsleistung

These: Die Unternehmungsleistung umfaßt die primären, unmittelbaren oder Grundleistungen sowie die sekundären, mittelbaren oder Zusatzleistungen.

Antithese: Die Unternehmungsleistung umfaßt die marktorientierte Endaufgabe als unmittelbare Primäraufgabe, die exogen induzierten mittelbaren Primär- sowie die endogen entstandenen mittelbaren Sekundäraufgaben.

b) Ursache der sekundären Leistungen

These: Die primären Leistungen sind die Ursache der sekundären Leistungen.

Antithese: Die Existenz der unmittelbaren Primär-Aufgabe und der Gruppe mittelbarer Primär-Aufgaben ist die Ursache der mittelbaren Sekundär-Aufgaben.

c) Charakter der Verwaltungsleistungen

These: Die Verwaltung gehört zu den sekundären Leistungen.

Antithese: Die mittelbaren Sekundär-Aufgaben sind Inhalt der Verwaltung.

d) Planung als Element der Verwaltung (Leitung)

These: Art, Beschaffenheit, Menge und Zeit sind wesentliche Punkte der Programmplanung.

Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung und Kalkulation, Aufstellung der Leistungs- oder Arbeitsverfahren, des "Wie" der Leistung sind Inhalte der Verfahrensplanung.

Antithese: Die Planung endogener Aufgaben gehört zur Verwaltung.

e) Organisation als Element der Verwaltung (Leitung)

These: Organisieren ist die Tätigkeit der Auswahl wirtschaftlicher Verfahren.

Antithese: Organisieren als Teil der Verwaltung erstreckt sich auf die Zuordnung ausgewählter endogener Aufgaben.

f) Kontrolle als Element der Verwaltung

These: Die Kontrolle ist nach herrschender Meinung ein Bestandteil der Verwaltung.

Antithese: Die Kontrolle als Teil der Verwaltung umfaßt die Überwachung durchgeführter oder realisierter endogener Aufgaben.

g) Erhaltung als Element der Verwaltung

These: Die Erhaltung ist ein Teil der Verwaltung.

Antithese: Die Erhaltung ist identisch mit dem engen Verwaltungsbegriff.

h) Bestimmungsmerkmale der Erhaltung

These: Pflegen, Fördern und Sichern der Personen und Sachen sind Haupttätigkeiten der Erhaltung.

i) Ziel der Erhaltung

These: Das Ziel der Verwaltungstätigkeit Erhalten ist die Verringerung der Fehlleistungen und die gleichzeitige Steigerung der Leistungsbereitschaft aller im Unternehmen eingesetzten Leistungsfaktoren.

Antithese: Die Erhaltung bezieht sich lediglich auf die endogen verursachten Aufgaben.

j) Elemente der Leitung

These: Die Kontrolle ist eine wesentliche Voraussetzung für die Information der Leitung.

Entscheidung und Anordnung sind Inhalte der Leitung.

D. BEGRIFFSTYPEN DER UNTERNEHMUNGSVERWALTUNG

I. Instanzenfreie Typen unter Verwendung des Zweckprinzips

1. Grenztypen

Führt man die instanzenfreie Typisierung der Unternehmungsverwaltung nach der von KOSIOL durchgeführten Aufgabengliederung durch, so erhält man exogene Aufgaben und endogene oder Verwaltungsaufgaben (236).

Die aufzustellenden Verwaltungstypen liegen zwischen zwei endogenen Grenztypen, wobei der eine die endogenen Aufgaben Planen, Organisieren, Kontrollieren und Erhalten beinhaltet. Während in diesem umfangreichen Typ alle innerbetrieblich induzierten Aufgaben als mittelbare Sekundär-Aufgaben definiert werden, umfaßt der andere Grenztyp in seiner engen Fassung lediglich die endogenen Erhaltungsaufgaben. Zwischen diesen beiden Extremen variieren die verschiedenen Mischformen.

a) Verwalten als endogenes Wirtschaften schlechthin = V 1

Zur Erreichung der

marktorientierten Unternehmungs- oder unmittelbaren Primär-Aufgabe

sind

Beschaffung, Fertigung und Absatz als mittelbare Primär-Aufgaben

zu erfüllen. Durch sie werden die Tätigkeiten

Planen, Organisieren, Kontrollieren und Erhalten

verursacht. Dabei handelt es sich bei der zuletzt genannten Gruppe um Vorgänge, welche auf exogen induzierte Aufgaben gerichtet sind. Aus diesem Grunde können sie ebenfalls unter die

mittelbaren Primär-Aufgaben

eingeordnet werden.

Durch ihre Existenz entstehen beispielsweise die Planung der Planung (der Organisation, der Kontrolle und der Erhaltung) sowie die Organisation der Planung (der Organisation, der Kontrolle und der Erhaltung) u.a.m. Sie besitzen endogenen Charakter und sind als

mittelbare Sekundär-Aufgaben

zu definieren.

Der unter diesen Bedingungen aufzustellende Verwaltungstyp umfaßt somit alle im Unternehmen endogen induzierten Unternehmungsvorgänge. Er verkörpert die These, daß unter

Verwalten endogenes Wirtschaften schlechthin

zu verstehen ist.

Verwaltungstyp V 1

Unmittelbare Primär-Aufgabe

Marktorientierte Unternehmungsaufgabe

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Organisieren	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen
Erhalten	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Planen	endog.	endog.	endog.	endog.
Organisieren	endog.	endog.	endog.	endog.
Kontrollieren	endog.	endog.	endog.	endog.
Erhalten	endog.	endog.	endog.	endog.

b) Verwalten als Beschränkung auf die endogenen Aufgaben der Erhaltung = V 2

Bei fast allen Autoren kann das Merkmal der Erhaltung als endogenes Element des Zweckprinzips ermittelt werden. Diese Übereinstimmung ist darauf zurückzuführen, daß die im Unternehmen zur Aufgabenerfüllung eingesetzten Personen und Sachen der

Pflege, Förderung und Sicherung

bedürfen, da sonst die wirtschaftliche Existenz der gesamten Unternehmung gefährdet wird.

Während in dem bereits aufgestellten Grenztyp V 1 die Verwaltung einer weiten Definition entspricht, umfaßt der zu bildende Grenztyp V 2 lediglich die endogen induzierten, vorbeugenden und beseitigenden Erhaltungsaufgaben.

Dieser Typ enthält die These, daß die

endogene Erhaltung mit der Verwaltung identisch

ist.

Verwaltungstyp V 2

Unmittelbare Primär-Aufgabe — Marktorientierte Unternehmungsaufgabe

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Organisieren	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen
Erhalten	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Primär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Planen	exogen	exogen	exogen	exogen
Organisieren	exogen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Erhalten	endog.	endog.	endogen	endogen

2. Mischtypen

a) Verwalten als Erhalten und Organisieren = V 3

Wie bereits erwähnt, sind die Leistungen der für die Aufgabenerfüllung eingesetzten Faktoren nicht konstant. Sie unterliegen vielmehr bestimmten negativen Einwirkungen, so daß Fehlleistungen entstehen. In den beiden Grenztypen wurden die zur Vorbeugung und Beseitigung erforderlichen Erhaltungsaufgaben entsprechend ihrem Aufgabencharakter als exogen oder endogen bezeichnet.

Versteht man unter Organisieren die Tätigkeit der Aufgabenzuordnung auf einzelne Aufgabenträger und verzichtet - wie bei der Erhaltung - auf die Trennung in exogene und endogene Elemente, dann umfaßt die

Verwaltung alle Organisations- und Erhaltungstätigkeiten als mittelbare Sekundär-Aufgaben.

Verwaltungstyp V 3

Unmittelbare Primär-Aufgabe — Marktorientierte Unternehmungsaufgabe

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Primär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Planen	exogen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Organisieren	endog.	endog.	endog.	endog.
Erhalten	endog.	endog.	endog.	endog.

b) Verwalten als Erhalten, Organisieren und endogenes Kontrollieren = V 4

Verwendet man an Stelle der Gliederung in wirtschaftliche und technische Kontrolle die Aufteilung nach dem Zweckprinzip, so ist eine Erweiterung des Verwaltungstyps V 3 um die endogen induzierten Kontrollaufgaben möglich.

In diesem Verwaltungstyp kann die

Verwaltung als Erhaltung, Organisation und endogene Kontrolle

definiert werden.

Verwaltungstyp V 4

Unmittelbare Primär-Aufgabe — Marktorientierte Unternehmungsaufgabe

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Primär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Planen	exogen	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Kontrollieren	endog.	endog.	endogen	endogen
Organisieren	endog.	endog.	endogen	endogen
Erhalten	endog.	endog.	endogen	endogen

c) Verwalten als Planen, Kontrollieren, Organisieren und Erhalten

ca) Ohne Anwendung des Zweckprinzips auf die Organisation = V 5

Im folgenden Verwaltungstyp sollen die endogen hervorgerufenen Planungsaufgaben in den Kreis der mittelbaren Sekundär-Aufgaben einbezogen und den endogenen Kontrollaufgaben gleichgestellt werden. Gleichzeitig erfolgt wiederum die Ausgliederung der exogenen Erhaltungsaufgaben.

Durch diese Änderungen von V 4 umfaßt die

> Verwaltung alle Organisationsaufgaben sowie die endogenen Planungs-, endogenen Kontroll- und endogenen Erhaltungsaufgaben.

Verwaltungstyp V 5

Unmittelbare Primär-Aufgabe — Marktorientierte Unternehmungsaufgabe

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen
Erhalten	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Planen	endog.	endog.	endogen	endogen
Kontrollieren	endog.	endog.	endogen	endogen
Organisieren	endog.	endog.	endogen	endogen
Erhalten	endog.	endog.	endogen	endogen

cb) Ohne Anwendung des Zweckprinzips auf die Erhaltung = V 6

Der Verwaltungstyp V 5 zeigt in den Planungs-, Kontroll- und Erhaltungsaufgaben völlige Übereinstimmung mit dem Typ V 1. In der Gruppe Organisieren weichen sie voneinander ab, da im Typ V 5 sowohl die exogenen als auch die endogenen Aufgaben vorhanden sind.

Läßt man die im vorangegangenen Typ vorgenommene Zweckgliederung für die Erhaltung fallen, so entspricht dies einem in der betriebswirtschaftlichen Praxis häufig anzutreffenden Sachverhalt. Die Erhaltungsaufgaben enthalten dann gleichfalls alle exogenen Aufgaben, wie Pflege, Wartung und Sicherung der Fertigungsanlagen u.a.m., die in den Abteilungen der Werkzeug- und Anlagenverwaltung realisiert werden.

Wendet man hingegen das Zweckprinzip auf die Organisation an, so umfaßt unter den neuen Voraussetzungen die

> Verwaltung alle Erhaltungs-, die endogenen Organisations-, endogenen Kontroll- und endogenen Planungsaufgaben.

Verwaltungstyp V 6

Unmittelbare Primär-Aufgabe — Marktorientierte Unternehmungsaufgabe

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen
Organisieren	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organis.	Kontroll.	Erhalten
Planen	endog.	endog.	endogen	endogen
Kontrollieren	endog.	endog.	endogen	endogen
Organisieren	endog.	endog.	endogen	endogen
Erhalten	endog.	endog.	endogen	endogen

II. Instanziell gebundene Typen unter Verwendung des Rangprinzips

Die Probleme der Zentralisation und Dezentralisation analytischer Verwaltungsaufgaben werden erst in der synthetischen Phase organisatorischer Gestaltung mit der Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung relevant: "Bei jeder Teilaufgabe und auf jeder Stufe der bisher ... durchgeführten Aufgabenanalyse tritt zu dem exogenen Kerngehalt der Aufgabe ein Anteil endogener, spezifisch-mittelbarer oder verwaltender Art hinzu. Die Ausgliederung verwaltender Teilaufgaben wird im Hinblick auf ihre Absonderung oder Zentralisation bei der synthetischen Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung vorgenommen"(237).

KOSIOL verwendet in diesem Zusammenhang die Begriffe Zentralisations- bzw. Dezentralisationsobjekt und Zentralisations- bzw. Dezentralisationsziel: "Zur Zentralisation bzw. Dezentralisation gehören stets ein Zentralisations- (bzw. Dezentralisations-) Objekt und ein Zentralisations- (bzw. Dezentralisations-) Ziel. Objekte sind die Teilaufgaben, die zentralisiert bzw. dezentralisiert werden. Ziele sind die Dienststellen und Abteilungen, bei denen die Zentralisation bzw. Dezentralisation erfolgt"(238).

Am Beispiel des Lagers zeigt KOSIOL, daß bei einer Lagerorganisation Dezentralisationsobjekt die Verrichtungsaufgabe Lagerung und

Dezentralisationsziel die einzelnen Objekt-Lagergruppen (Stellen), hingegen Zentralisationsobjekt die verschiedenen Verrichtungsaufgaben Bestellung, Einkauf und Expedition sein können, die beim Zentralisationsziel Lagerbüro als Stelle vereinigt werden (239).

Den bisherigen Ausführungen kann entnommen werden, daß die endogenen Aufgaben ebenso wie die exogenen nach analytischen Gliederungsprinzipien aufteilbar sind. Während im letzten Abschnitt eine instanzenfreie Typisierung vorgenommen wird, soll bei dem folgenden Versuch das Rangprinzip als Hauptkriterium Verwendung finden, allerdings auf synthetischer Ebene, da es sich um die Frage der Stellen- und Abteilungsbildung endogener Aufgaben unter einer Instanz handelt.

1. Zentralisationstypen

a) Absolute Zentralisation = V 7

In verschiedenen Großbetrieben enthält der Abteilungsgliederungsplan die "Zentralverwaltung". Im Gegensatz zu anderen Abteilungen sollten hier fast ausschließlich Verwaltungsaufgaben erfüllt werden.

Es handelt sich dabei um den Idealfall eines organisatorischen Verwaltungsverfahrens, da alle

> endogenen Zustands- und Lageveränderungsverfahren in räumlicher Hinsicht zu einem Bereichsverfahren, zu dem der Verwaltung

verbunden sind. Aus diesem Grunde ist dieser Typ "totaler oder absoluter Zentralisation" in der betriebswirtschaftlichen Praxis höchst selten anzutreffen.

b) Relative Zentralisation

Den engen Begriff der Zentralisation versucht v. SEYDLITZ-KURZBACH zu erweitern: "Man muß daher bereits dann von zentraler Verwaltungsorganisation sprechen, wenn

a) für die Funktionen des Personal- und Sozialwesens, des betrieblichen Sicherheits- und Übermittlungswesens (Allgemeine Verwaltung) und wenigstens für Teile der Sachverwaltung eigene Stellen im Betrieb errichtet werden und
b) diese Stellen organisatorisch so gegliedert sind, daß sie in einer Zentralinstanz ihre organisatorische Spitze finden und diese Stelle der Leitung unmittelbar für die Lösung der Verwaltungsaufgaben verantwortlich ist"(240).

Diese Form entspricht dem in der Realität anzutreffenden Typ

> "relativer Zentralverwaltung", welcher die größtmögliche Zusammenfassung von Verwaltungsaufgaben in einem eigenen Bereich unter die oberste Instanz

darstellt.

Verwendet man zusätzlich das Verrichtungs- und Objektmerkmal neben dem des Ranges, so können zwei Erscheinungstypen beobachtet werden:

1. Zentralisation aller endogen induzierten Verrichtungen zur Gruppenanordnung, welche in der Verwaltung ähnlich auftritt wie das Werkstattprinzip in der Fertigung. Die Objekte sind entsprechend dezentralisiert.
2. Zentralisation aller endogenen Objekte zur fließenden Anordnung. Sie ist eine Übertragung des in der Fertigung angewandten Straßenprinzips auf die Realisation von Verwaltungsaufgaben. Die Verrichtungen werden hier dezentralisiert.

ba) Nach dem Gruppenprinzip = V 8a

In einem Großbetrieb ist die Anzahl der vorzunehmenden Kontokorrentbuchungen annähernd konstant. Die Verwaltungsaufgaben können geplant, organisiert, kontrolliert und entsprechende Erhaltungsaufgaben induziert werden. Als Verrichtungen kommen beispielsweise

1. Rechnungskontrolle,
2. Kontierung,
3. Buchung der Debitoren,
4. Buchung der Kreditoren und
5. Registrieren

am Objekt "Eingangs-" oder "Ausgangsrechnung" in Frage.

Bei dieser Voraussetzung können die Verrichtungsvorgänge in entsprechenden Abteilungen unter Abteilungsleitern für "Rechnungskontrolle", "Registratur" u.a.m. zusammengefaßt werden.

bb) Nach dem Straßenprinzip = V 8b

Eine andere Form der räumlichen Aufgabengliederung liegt vor, wenn alle Verrichtungen von der Rechnungskontrolle bis zur Registratur in einem Raum hintereinandergeschaltet und einer Instanz unterstellt werden. Das Objekt "Rechnung" wandert dann - wie das Werkstück in der Fertigung - von einem Arbeitsplatz zum anderen. Im Idealfall sind getrennte Straßen für die Eingangsrechnungen (Kreditorenstraße) und Ausgangsrechnungen (Debitorenstraße) möglich.

2. Dezentralisationstypen

a) Realtechnisch gebundene Verwaltungsaufgaben = V 9

Neben rein wirtschaftlichen Überlegungen ist an erster Stelle die realtechnische Notwendigkeit der Aufgabenzusammenfassung zu berücksichtigen.

Die realtechnisch gebundenen endogenen Aufgaben werden in diesem Falle Aufgabenträgern zugeordnet, die vorwiegend mit der Ausführung exogener Leistungen beschäftigt sind. So findet man häufig Unternehmungsabteilungen, in denen Arbeiter außer ihrer Beschäftigung

am Werkstück endogen induzierte Schreibarbeiten erledigen, Angestellte der Absatzabteilung nicht nur exogene Kontrollaufgaben realisieren, sondern gleichzeitig die Kundenkartei führen und in der Einkaufsstelle neben den exogen hervorgerufenen Aufgaben zur Bezugsquellenerfassung Verwaltungsaufgaben durchgeführt werden.

b) Realtechnisch ungebundene Verwaltungsaufgaben = V 10

Handelt es sich um rein wirtschaftliche Entscheidungen über die Verteilung von Verwaltungsaufgaben, so ist nicht selten zu beobachten, daß die aus der Beschaffung, der Fertigung oder dem Absatz endogen entstandenen Aufgaben zu diesen Bereichen und unter deren Instanzen tendieren. In ähnlichem Sinne ist bei v. SEYDLITZ-KURZBACH die Rede vom "natürlichen Abteilungsbildungsprinzip": "Beim sogenannten natürlichen Abteilungsbildungsprinzip wird der Betrieb zunächst nach den vorherrschenden Grundfunktionen gegliedert. Jedem so gebildeten Abteilungsbereich werden dann zur Ergänzung die mit den jeweiligen Grundfunktionen zusammenhängenden Verwaltungsfunktionen zugewiesen. Beispiel: Eingliederung eines Lohnbüros für technische Angestellte in den Produktionsbereich. Der Abteilungsbereich erledigt somit alle oder praktisch doch sehr viele Arbeiten, die in ihm unmittelbar anfallen"(241).

Schließt man die realtechnische Notwendigkeit der Verknüpfung aus, so gilt als allgemeine Erkenntnis, daß die Verbindung der Verfahren mit ihrem Entstehungssektor als natürlich erscheint. Somit ist die Zentralisation auch bei freier wirtschaftlicher Gestaltung eingeengt, da sie dort ihre Grenzen findet, wo sie an sich Zusammengehörendes zerreißt. Aus diesem Grunde werden gewisse endogenen Aufgaben grundsätzlich von jenen Stellen des Betriebes verantwortlich ausgeübt, welche die engste Beziehung zu ihnen besitzen, weil sie sich zwecks Durchführung ihrer speziellen teilbetrieblichen Aufgabe ständig damit beschäftigen müssen(242).

Zweiter Teil:

VERWALTUNGSTYPEN IM RAHMEN EINER ORGANISATORISCHEN ARBEITSHYPOTHESE

E. DATUM UND PROBLEM

I. Aufgabenbegriff von KOSIOL als Ausgangspunkt

Das von KOSIOL geschaffene organisatorische Handwerkszeug der Aufgabenanalyse läßt eine Zerlegung des Aufgabenkomplexes in die bereits erwähnten fünf Merkmalgruppen zu. KOSIOL geht davon aus, daß die Gesamtaufgabe einer Unternehmung alle Arten Kennzeichen enthält. "Verrichtungsaufgaben, Objekt-, Rang-, Phasen- und Zweckbeziehungsaufgaben sind ineinander verwoben und werden erst durch die Aufgabenanalyse auseinander gezogen. Durch die Anwendung der angeführten Gliederungsprinzipien wird die tatsächliche Verschachtelung der Aufgaben durch isolierende Abstraktion aufgelöst. Die verwickelte Aufgabenstruktur des Betriebes wird sichtbar gemacht und dadurch das synthetische Verfahren der Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung erleichtert"(243). Er weist jedoch betont darauf hin, daß der analytische Prozeß von der Aufgabenverteilung auf Aufgabenträger als Organbildung streng zu trennen ist.

Somit sind zwei Phasen der betrieblichen Strukturierung erkennbar:

1. Vororganisatorische Aufgabenzerlegung als Datenanalyse;
2. synthetische Aufgaben-, auch Funktions- oder Organbildung genannt, als organisatorisches Problem.

KOSIOL definiert die Aufgabe als Zielsetzung für zweckbezogene menschliche Handlungen und kennzeichnet sie durch fünf Bestimmungskomponenten, welche in verschiedenen Phasen liegen (244).

Der Verrichtungsvorgang und das Objekt gehören als analytische Merkmale in die

Phase der vororganisatorischen Analyse.

Zu den Verrichtungs- und Objektprinzipien gehören die formalen Prinzipien des Ranges, der Phase und des Zweckes, mit denen jede Komplexaufgabe aufgelöst werden kann. Erfolgt die Zuordnung abstrakter Aufgabenelemente auf Personen in Verbindung mit sachlichen Hilfsmitteln, deren Verknüpfung in Raum und Zeit zu Organen, so handelt es sich um Vorgänge, welche als Bestimmungselemente in die

Phase der organisatorischen Synthese

einzuordnen sind.

In den folgenden Abschnitten soll der Versuch unternommen werden, die von KOSIOL entwickelten grundsätzlichen organisatorischen Erkenntnisse genetisch aufzubereiten. Dabei werden die einzelnen Arbeitsstufen der Strukturbildung sowohl im analytischen als auch im synthetischen Teil, von der generellen Zielsetzung bis zur Bildung übergeordneter Organeinheiten, herauszuarbeiten sein.

An den Vorgang der Programmsetzung, durch welche die Objektzustände festzulegen sind, schließt sich die Planung der Verfahrensmöglichkeiten an, deren Zweck darin besteht, ein Feld alternativer Verrichtungen aufzustellen.

Die Entscheidung als Leitungsaufgabe über die einzusetzenden Verfahren kann als Vorstufe der folgenden organisatorischen Handlung angesehen werden, mit der die Zuordnung auf Aufgabenträger erfolgt und deren räumlich-zeitliche Einordnung vorgenommen wird.

Auf dieser arbeitshypothetischen Grundlage ist im Anschluß daran zu prüfen, welche Verwaltungsursachen in den verschiedenen Organisationsformen auftreten. Besondere Berücksichtigung finden dabei

Globalaufgaben,

d.h. Aufgaben, deren Bestimmungselemente noch nicht vollständig konkretisiert sind. KOSIOL spricht in diesem Zusammenhang von Aufgaben mit einem bestimmten Konkretisierungsgrad (245).

Gleichzeitig wird zu untersuchen sein, welchen Einfluß

Fehlleistungen

auf die Entstehung endogener Daten ausüben und ob die außerhalb der Unternehmung gelegenen

Institutionen

mit den Verwaltungsdaten in ursächlichem Zusammenhang stehen.

II. Aufgabenzerlegung als vororganisatorische Datenanalyse

1. Planung der Programmelemente

Das Unternehmungsprogramm stellt die Plattform für die zu erstellende Organisation dar. Es besitzt vorwiegend globalen Charakter.

Die Planung des Programms verläuft theoretisch in drei Abschnitten:

1. Marktforschung,
2. Festlegung von Programmelementen und
3. Ermittlung der Objektzustände.

Obwohl es sich hierbei um keine eigentliche organisatorische Tätigkeit handelt, können die Planungskalküle bereits mehr oder weniger von organisatorischen Überlegungen beeinflußt werden.

a) Marktforschung

Jeder wirtschaftlich denkende Unternehmer muß bestrebt sein, sich über die Marktlage und Entwicklungstendenzen zu unterrichten. Er liest Fachzeitungen, besucht Märkte, Messen, Ausstellungen und Fachkonferenzen. Auf diese Weise versucht er, sich ein genaues Bild über den gegenwärtigen Stand und die Entwicklung der Wirtschaft zu verschaffen.

Wenn die Unternehmung bereits besteht, werden seine Gedanken primär durch vorhandene Betriebsverhältnisse bestimmt; denn die Existenz seines Unternehmens hängt davon ab, wie weit es ihm gelingt, die investierten Anlagen und die menschlichen Arbeitskräfte den augenblicklichen und zu erwartenden Nachfrage- und Beschaffungsverhältnissen der Außensphäre anzupassen. Das Problem der Unternehmungselastizität wird für ihn zu einem besonders zu beachtenden Faktor.

Ähnlich liegen die Verhältnisse bei einer Neuorganisation, die vorwiegend von Absatz- und Beschaffungsüberlegungen beeinflußt wird. Da der Betrieb noch nicht besteht und eine Verflechtung der Betriebsdaten mit denen des Marktes noch nicht zu berücksichtigen ist, sind weitaus einfachere organisatorische Voraussetzungen vorhanden.

In beiden Fällen kommt es darauf an, die Daten genau zu erfassen, damit nicht im Programm der Keim zukünftiger Unwirtschaftlichkeit gelegt wird.

Dabei handelt es sich keineswegs um organisatorische Vorgänge. Die komplexe Gesamtaufgabe der Unternehmung ist lediglich ein Datum für den Organisator. "Ihre Analyse, die also eine Datenanalyse darstellt, bedeutet eine zwar unumgängliche, aber nur vorbereitende Arbeit des Organisators. Er hat diese Vorarbeit sowohl bei der Erstorganisation neuer Unternehmungen als auch bei der Umorganisation vorhandener Betriebe zu leisten, soweit die Unterlagen nicht verwendungsreif bereits vorliegen. Erst wenn das Gefüge der Einzelaufgaben durch eingehende Analyse restlos aufgehellt worden ist, kann eine Gestaltung ihrer Erfüllung vorgenommen, d.h. an die eigentliche synthetisch-konstruktive Arbeit des Organisierens herangegangen werden"(246).

KOSIOL umreißt mit dieser Aussage den Rahmen, der sich von der Unternehmungsaufgabe bis zu den abstrakten Einzelaufgaben, in dieser Arbeit als qualitative Alternativbasis bezeichnet, erstreckt.

Gleichzeitig weist KOSIOL auf das schwierige Problem der Programmplanung hin. Er spricht in dieser Hinsicht vom "Postulat der gegenseitigen Planabstimmung"(247), welches besagt, daß z.B. die Planungskalküle des Produktprogramms sowohl bei vorhandenen als auch bei noch nicht bestehenden Betrieben durch den schwächsten Teilbereich bestimmt werden: "Danach sind die Absatzmöglichkeiten, die Produktionskapazität, die Beschaffungs- und Lagergegebenheiten sowie die finanziellen Mittel aufeinander abzustimmen, wobei zwangsläufig der schwächste Teilbereich den bestimmenden Ausschlag gibt ... Es handelt sich also weniger um ein zeitliches Nacheinander der Teilpläne, als vielmehr um ihr sachliches Zueinander, d.h. um ein Koordinierungsproblem der Gesamtplanung"(248).

Unabhängig davon, welcher Teil des be- oder entstehenden Betriebes den "Minimumsektor"(249) darstellen wird, ist eine Übersicht über die Marktdaten zu gewinnen. Zu diesem Zweck betreibt man Marktforschung(250). Sie erstreckt sich auf den Beschaffungs-, Absatz- sowie Finanzmarkt und soll die Daten für die Aufstellung der Programme liefern.

Zur Lösung dieser Aufgabe werden Bedarf (Nachfrage), Konkurrenz (Angebot) und Absatzwege erforscht. Zunächst sind die verschiedenen Formen und Mengen des Angebots und der Nachfrage in ihrer räumlichen Verteilung zu analysieren; ferner ist der Ablauf des Marktgeschehens mit seinen Preisbewegungen, den Angebots- und Bedarfsschwankungen u. a. m. zu beobachten(251).

b) Fixierung der Programmelemente

Anschließend werden die ersten Elemente des Programms konkretisiert. Es werden die Antworten auf die Fragen des

"Was", "Wieviel" und "Wann"

der Leistungserstellung in den Programmelementen festgehalten. Diese Ergebnisse sind die primären Ausgangsdaten der Organisationstätigkeit.

Die Antworten auf die Fragen könnten beispielsweise in einer Strumpffabrik lauten: Herstellung von Damenstrümpfen, I. Qualität in Perlonausführung der Marke X! Damit wären die qualitativen Elemente, die Art und die Qualität bestimmt.

Von diesen Strümpfen - genannter Qualität und Marke - sollen 50 000 Paar innerhalb eines Monats hergestellt werden! Mit der Formulierung der quantitativen Elemente wäre dann das Fertigungsprogramm als Teilprogramm der Unternehmung fixiert, da zur Art und Qualität die Menge und der Produktions-Zeitraum hinzugekommen sind.

c) Ermittlung der Objektzustände

Bis zu dieser Planungsphase handelt es sich um ein unausgereiftes Programm, da die Objektzustände noch nicht festgelegt und lediglich die Programmelemente vorgegeben sind, die in einer Möbeltischlerei für die Herstellung von Schränken wie folgt formuliert sein mögen:

Qualitative Elemente = Schränke für Reformkücheneinrichtungen mittlerer Qualität;
Quantitative Elemente = 400 Stück in einem Produktionszeitraum von 60 Tagen.

Zunächst sind verschiedene Schrankentwürfe durchzuführen; dabei ist in enger Zusammenarbeit zwischen Techniker und Wirtschaftler die Verschmelzung technischer und wirtschaftlicher Gesichtspunkte derart vorzunehmen, daß ein wirtschaftlich optimaler Arbeitsablauf ermöglicht wird.

Ist die Entscheidung auf einen bestimmten Entwurf gefallen, so sind anschließend Baugruppen einzuteilen. Es erfolgt auf diese Weise eine

Zerlegung des Gesamtobjektes in Objektgruppen und Einzelobjekte.

In den Einzelteilezeichnungen werden die Abmessungen und Abweichungen zwischen Soll- und Istmaßen, die Werkstoffe und Werkstoffbehandlung, die Einbaumaße und Zusammenbauanweisungen, die Teilenummern und andere technische Daten angegeben.

Eine wichtige Grundlage für die Organisation des Arbeitsablaufes stellt die Stückliste dar. Sie ist ein Verzeichnis aller Einzelteile in zusammenbaumäßiger Reihenfolge. KALVERAM(252) unterscheidet zwischen Gesamt- und Einzelstücklisten. So umfaßt beispielsweise die F-Liste alle innerhalb des Betriebes für die Einzelaufträge fabrikationsmäßig herzustellenden Einzelteile.

Obwohl die Verknüpfung bestimmter Personen und Sachmittel in den Stücklisten noch nicht angegeben ist, lassen die Angaben über die Art und Qualität des Werkstoffes, die Dimensionen und Gewichte sowie die Behandlung schon mittelbar auf den Bereich der technologischen Möglichkeiten schließen, mit deren Hilfe die Überführung der Objekte aus ihren geplanten Anfangs- in die geplanten Folgezustände möglich wäre.

Mit dem Abschluß der konstruktiven Planung ist der Reifezustand des Programms erreicht. Die Objektzustände mit ihren verschiedenen Anfangs-, Zwischen- und Endzuständen sind ermittelt.

Für die Auswertung im Rahmen des gestellten Themas ist zu beachten, daß die analysierten Tatbestände über das Programm allgemeiner Natur sind, sowohl für die einzelnen Unternehmungen als auch für die verschiedenen Unternehmungsbereiche. Die Erkenntnisse haben somit nicht nur für die Fertigung, sondern ebenso für die Verwaltung Gültigkeit!

Im folgenden Arbeitsabschnitt ist zu klären, w i e das Objekt aus dem geplanten Anfangs- in den geplanten Folgezustand überführt werden kann. Es handelt sich dabei um die Ermittlung von V e r r i c h t u n g e n für die aufgestellten O b j e k t e.

2. Planung der realtechnischen Möglichkeiten

a) Realtechnische Verrichtungsmöglichkeiten als Mengengerüst

Es kann sich bei den V e r r i c h t u n g s m ö g l i c h k e i t e n zur Überführung der geplanten Objektzustände des zu organisierenden Programms sowohl um solche mit vorwiegend technischem als auch um solche mit vorherrschend kommerziellem, sozialem oder sonstigem Charakter handeln.

Auf Grund der vorgegebenen Objektzustände ist zu überlegen, welche realtechnischen Möglichkeiten die Voraussetzungen zur geplanten Überführung der Objektzustände erfüllen. Man kommt so zu einer Anzahl verschiedener Verrichtungen, welche den gleichen Wirkungsgrad erzielen können.

KOSIOL weist darauf hin, daß sich die Bestimmung geistiger Tätigkeiten nur sehr schwer allgemein ausdrücken läßt. Dies ist für die in die realen Dinge eingreifende körperliche Verrichtung leichter möglich. "Hier handelt es sich immer um Veränderungen in der sinnlichen Erscheinungswelt, und zwar um eine Zustands- oder eine Lageveränderung am Aufgabenobjekt oder um beides. Diese formale Deutung der Aufgabenverrichtung ist auf geistige Arbeit nicht übertragbar, da es sich z.B. um Denkakte, Entscheidungsprozesse, Planungsüberlegungen oder um die Bewußtmachung von Mängeln bei Kontrollen handelt. Allerdings beziehen sich diese geistigen Vorgänge durchweg auf Zustands- oder Lageveränderungen realer Dinge. Im übrigen aber wird durch die Verrichtung allein die gesamte Aufgabe überhaupt nicht voll beschrieben"(253).

Somit sind zwei große Verrichtungsgruppen für die Alternativbasis herauszuarbeiten:

1. Verrichtungen für die Zustandsveränderungen der Objekte,
2. Verrichtungen für die Lageveränderungen der Objekte.

In dieser Stufe der Planung werden jedoch vorwiegend die Verrichtungen der ersten Gruppe aufzustellen sein, da für die Lageveränderungen bereits das Raum-Zeit-Problem in vollem Umfange relevant wird.

Unabhängig von der Verrichtungsart ist zu beachten, daß die einzelnen Verrichtungen das "Mengengerüst" darstellen. In ihm sind die verfahrenstechnischen Möglichkeiten enthalten, die kostenmäßig noch nicht bewertet sind. Erst wenn dieses Gerüst steht, kann mit der Bewertung begonnen werden.

b) Bewertung der Verrichtungsmöglichkeiten für die qualitative Alternativbasis

Wie bereits erwähnt, ist das technische Moment allein für die spätere Entscheidung über das einzusetzende Verfahren nicht entscheidend. "Alle technischen Wahlmöglichkeiten werden in den Unternehmungen durch das Streben nach ökonomischer Wirtschaftlichkeit überlagert, so daß die Schicht der Ökonomik sämtliche Schichten der Technik übergreifend umschließt. Insbesondere umfaßt die ökonomische Ergiebigkeit (Rentabilität) die in ihr enthaltene technische Ergiebigkeit (Technizität) als inneren Kern. Auch die Zweckmäßigkeit und technische Ergiebigkeit organisatorischer Maßnahmen und Zustände unterliegt in der unternehmerischen Entscheidung dem Primat ökonomischer ratio. Wie bei jeder anderen Technik bedarf die Wahl unter den organisatorischen Möglichkeiten auch der ökonomischen Beurteilung ihrer Wirtschaftlichkeit"(254).

Mit der Bewertung einzelner Verrichtungen sind in starkem Umfange synthetische Gesichtspunkte vorwegzunehmen. So werden die Arbeitsleistungen der Aufgabenträger und die voraussichtlich erforderlichen Hilfsmittel kostenmäßig zu antizipieren sein. Die so ermittelten Ko-

stenwerte bilden die qualitative Grundlage für die folgende Stufe der Entscheidung über die einzusetzenden Verfahren.

III. Synthetische Aufgaben- oder Organbildung als organisatorisches Problem

1. Entscheidung über die einzusetzenden realtechnischen Verfahren als Leitungsaufgabe

Anschließend an die Kostenbewertung kann die Entscheidung über die Auswahl bestimmter Verrichtungen getroffen werden. GUTENBERG weist darauf hin, daß dieser Entschluß nicht nur eine Sache des Rechenschiebers ist, "sondern die Resultante einer großen Zahl oft wenig übersichtlicher Umstände, die zum Teil beeinflußbar sind, zum Teil aber technische oder ökonomische Gegebenheiten darstellen, die zur Folge haben können, daß ein im Verhältnis zu anderen Verfahren unwirtschaftlicher arbeitendes Verfahren das fertigungstechnische Optimum besser realisiert als ein Verfahren, das absolut gesehen, einen günstigeren produktiven Effekt aufweist"(255).

Somit kann ein Verfahren in isolierter Betrachtung wirtschaftlicher sein. Aus diesem Grunde sind bei der Entscheidung neben dem Kriterium des Kostenvergleichs die Unwägbarkeiten(256) und die Fortwirkung(257) auf andere, noch auszuwählende Verfahren zu beachten.

Im folgenden Teilabschnitt soll untersucht werden, nach welchen Gesichtspunkten die Zuordnung auf die Aufgabenträger und deren Verbindung zu übergeordneten Organeinheiten in Raum und Zeit erfolgen kann.

2. Zuordnung der analytischen Aufgaben auf die Aufgabenträger als organisatorische Aufgabe

a) Organisatorische Gliederungseinheiten im allgemeinen

KOSIOL sieht das organisatorische Kernproblem des Unternehmungsaufbaues "in der Bildung von Gliederungseinheiten, die im ganzen die technisch-wirtschaftliche Erfüllung der vollen Gesamtaufgabe der Unternehmung gewährleisten (Organbildung). Hierzu gehören u.a. die Einzelprobleme der Aufgabenbildung und der Aufgabenverteilung"(258).

Dabei handelt es sich bei der Aufgabenbildung im Gegensatz zur Aufgabenanalyse um einen Akt der gestaltenden Synthese. "Diese vollzieht sich, indem die analytisch zutage tretenden Einzelaufgaben im Hinblick auf ihre Erledigung (auf diese Weise spielen hier Ablaufgesichtspunkte hinein!) zu geeigneten verteilungsfähigen Aufgabenverbindungen wieder zusammengefügt werden, die dann zu Aufgaben von Gliederungseinheiten und damit zu Stellen- oder Abteilungsaufgaben (Organaufgaben) werden. Aufgabenbildung für bestimmte organisatorische Untereinheiten bedeutet stets die Zusammenfügung elementarer, analytisch nachweisbarer Aufgabenbestandteile zu einem sinn-

vollen Ganzen (Aufgabengesamt). Die Organaufgaben stellen Teilaufgaben innerhalb der Unternehmung dar, sind aber selbst wieder komplexer Natur. Auf diese Weise entsteht die spezifische Aufgabenverknüpfung, die jede Unternehmung in ihrer Eigenart strukturell kennzeichnet"(259).

KOSIOL weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß sich mit der synthetischen Aufgabenbildung die Aufgabenverteilung verbindet und daß beide nur gedanklich trennbar sind. Unter Aufgabenverteilung versteht er die Übertragung der gebildeten Aufgaben auf die Aufgabenträger mit ihren Arbeitsmitteln. Aufgabenbildung, Aufgabenverteilung und die damit zusammenhängende Bildung organisatorischer Gliederungseinheiten stellen einen einheitlichen Prozeß der organisatorischen Struktursynthese dar(260).

b) Bildung kleinster Organisationseinheiten

Während bei der Bewertung der Verrichtungsmöglichkeiten für die qualitative Alternativbasis die in Frage kommenden Personen lediglich als kostenmäßige Leistungsfaktoren mit einer geforderten Arbeitsleistung betrachtet und antizipiert werden, erfolgt in dieser Phase der Strukturierung die tatsächliche Zuordnung abstrakter Aufgaben auf Aufgabenträger. In Verbindung mit sachlichen Mitteln entstehen damit kleinste organisatorische Gliederungseinheiten, die als Untereinheiten die Bausteine der Aufbaustruktur darstellen.

KOSIOL bezeichnet - zunächst versuchsweise - die in strengster Konsequenz durchgeführte Zuordnung einer Aufgabe auf einen Aufgabenträger mit den ihm zugewiesenen Arbeitsmitteln als

Einmannstelle(261).

Für alle Unternehmungsbereiche sind solche kleinen Organisationseinheiten für die Zustandsveränderungen der Objekte zu bilden.

Mit der Zusammenfassung von Einmannstellen tritt das terminologische Problem der Stellenvereinigung auf. Organisatorisch wird gleichzeitig die Frage des innerbetrieblichen Standorts aufgeworfen.

c) Innerbetrieblicher Standort der Organisationseinheiten als Raum-Zeit-Problem

Betrachtet man zunächst das terminologische Problem, so können nach KOSIOL zwei Formen der Zusammenfassung herausgestellt werden: Stellenvereinigung und Abteilung. Die Begriffsmerkmale der Stellenvereinigung formuliert er dahin, "daß durch die Bildung der Stellenmehrheit selbst keine zusätzliche Leitungsstelle entsteht. Es werden vielmehr gleichrangige Stellen zusammengefaßt, von denen eine Stelle als primus inter pares die (wenigen) koordinierenden sachlichen Entscheidungsbefugnisse ausübt. Bei der Abteilung werden Stellen, Stellenmehrheiten oder auch Abteilungen derart verbunden, daß eine zusätzliche übergeordnete Leitungsstelle (Abteilungsleiter) geschaffen wird, die persönliche und sachliche Entscheidungsbefugnisse (Anordnungsrecht und Verfügungsmacht) gegenüber den Abteilungsgliedern besitzt"(262).

Das organisatorische Problem entsteht mit der Zusammenfassung kleinster Gliederungseinheiten zu

Stellenmehrheiten
oder
Abteilungen

in Raum und Zeit. Während bei der Aufstellung des Programms und der realtechnischen Möglichkeiten die Raum-Zeit-Frage nur in groben Zügen gestreift wird, ist die Ermittlung der wirtschaftlichen Anordnung in Raum und Zeit bei der Planung der übergeordneten Gliederungseinheiten das organisatorische Problem.

Wie bei der Planung der Objektzustandsveränderungen wird dem organisatorischen ein vororganisatorischer Bereich vorgeschaltet, in dem die möglichen Raum-Zeit-Beziehungen zu ermitteln und zu bewerten sind.

Die Schwierigkeit bei der Auswahl der um das wirtschaftliche Optimum liegenden Organisationspläne besteht darin, daß die Verhältnisse der einzelnen realtechnischen Verfahren zueinander durch viele Größen beeinflußt werden, die der Organisator in der konkreten Situation erkennen und berücksichtigen muß,

Die Strukturierung der übergeordneten Organeinheiten wird besonders durch drei Tatbestände erschwert: Es handelt sich um die

optimale Durchlaufzeit

der Bearbeitungsobjekte, um die

optimale Auslastung

der Leistungsfaktoren und um die

Elastizität

der übergeordneten organisatorischen Verfahren.

Die Aufgabe des Organisators besteht in der Ermittlung des wirtschaftlichen Optimums aus den genannten Postulaten.

F. ORGANISATIONSFORMEN UND VERWALTUNGSTATBESTÄNDE

Die wirtschaftliche Erreichung des Unternehmungsziels hängt u.a. davon ab, mit welcher Intensität und Kenntnis die Datenanalyse und Aufgabensynthese durchgeführt werden.

Gelingt es, konstante Daten zu ermitteln, so ist die Organisation mit einem eindeutig bestimmten Programm durchführbar. In diesem Falle wäre die

Totalorganisation

möglich.

Sobald die Datenkonstellation variable Daten aufweist, ist die Ausreifung des Programms in Frage gestellt, und es kann von einem weniger eindeutig bestimmten Programm gesprochen werden. Unter dieser Bedingung wird sich die Organisation auf die Festlegung realtechnischer Verfahrens-Gruppen, auf eine

Rahmen- oder Globalorganisation

beschränken. In dieser Hinsicht wäre die Auswahl der Einzelverfahren unmöglich.

Diese Organisationsform entspricht im Gegensatz zur Totalorganisation der wirtschaftlichen Realität. KOSIOL kennzeichnet das Organisieren als "ein dem Disponieren vorgelagertes Umweghandeln, indem zuerst strukturierend für viele Fälle und dann, darin eingebettet, für den einzelnen Fall gehandelt wird"(263). Die Organisation schafft somit nur den Rahmen für laufend vorzunehmende Dispositionen.

Mit der Rahmenorganisation tritt das Problem der Unter- und Überorganisation auf. "Bei Überorganisation liegt zuviel Strukturierung (Organisation) vor. Infolge übersteigerter und versteifter Dauerregelungen bleibt zu wenig Spielraum für freie und bewegliche Disposition im Einzelfall. Das erforderliche organisatorische Rahmengefüge wird durch ein bürokratisiertes Schema F überwuchert. Entwicklung und Anpassung der Unternehmung sind gefährdet. Bei Unterorganisation dagegen werden umgekehrt zuwenig Tatbestände genereller Strukturierung (Organisation) unterworfen. Entweder wird das meiste Geschehen durch isolierte Einzeldispositionen kasuistisch entschieden, so daß Einheitlichkeit und Geschlossenheit der Maßnahmen verlorengehen, oder es wird ständig improvisiert, obwohl die Sachverhalte längst organisationsreif geworden sind, so daß Gleichgewichtsstörungen auftreten. Für das dauernde Wohl der Unternehmung ist daher ein ausgewogenes Verhältnis von Organisation, Improvisation und Disposition von größter Bedeutung"(264).

Die geplante Überführung der Objekte aus ihrem Anfangs- in einen Folgezustand erfolgt durch persönliche und sachliche Leistungsfaktoren. Mit der Bearbeitung von Objekten oder der Herstellung sonstiger Leistungen treten Schwankungen in der Leistungsabgabe auf. Es wäre aber

theoretisch denkbar, daß ein vollautomatisches Verfahren ohne Schwankungen in der Leistungsabgabe durchgeführt werden könnte.

Doch schon bei jeder menschlichen Leistungsabgabe sind Abweichungen von der individuellen Durchschnittsleistung zu bemerken, die durch physisch-psychische Momente hervorgerufen werden. Weiterhin sind Leistungsschwankungen im sachlichen Bereich zu beobachten, die man auf physisch-mechanisch-chemische Ursachen zurückführen kann. Diese Tatsachen sollen als

Fehlleistungen

definiert werden.

Während bei den Leistungsfaktoren von Leistungsabgabe die Rede war, handelt es sich bei den Bearbeitungsobjekten, die sowohl durch Rohstoffe, Maschinen und Gebäude als auch durch Personen verkörpert sein können, um Leistungsbereitschaft. Diese braucht nicht immer konstant zu sein. Wird beispielsweise ein Eisenträger schlecht gelagert, so setzt er Rost an und ist nicht mehr voll einsatzfähig.

Die Fehlleistungen beziehen sich demnach sowohl auf Leistungsschwankungen bei der Leistungsabgabe als auch hinsichtlich der Leistungsbereitschaft.

In den folgenden Abschnitten ist auf der entwickelten arbeitshypothetischen Basis zu prüfen, ob die bereits erwähnte These aufrecht erhalten werden kann, daß durch

Globalorganisation mit Fehlleistungen

eine große Anzahl Verwaltungsdaten induziert wird.

Als Ausgangspunkt dieser verwaltungsorganisatorischen Betrachtung werden die Extremfälle der Total- und Globalorganisation mit Leistungsfaktoren ohne Fehlleistungen herangezogen.

I. Idealformen ohne Fehlleistungen

1. Totalorganisation

Eine Totalorganisation setzt einen fast hundertprozentigen Bestimmtheitsgrad der Aufgaben voraus, der jedoch in der wirtschaftlichen Praxis kaum anzutreffen ist, da weder die Marktverhältnisse zum Planungszeitpunkt völlig transparent sind, noch auf lange Sicht mit ihrer Stabilität gerechnet werden kann.

Es wäre aber denkbar, daß in dem Gebilde der zentralgeleiteten Wirtschaftsordnung von der Zentrale an die Unternehmungen ein völlig eindeutig bestimmtes Programm vorgegeben und - was bei der Neuorganisation möglich wäre - die Organisation von der Zentrale ebenfalls bis zur kleinsten Organisationseinheit durchgeführt werden würde (265).

Diese Form der Totalorganisation erfolgte somit unter den genannten Bedingungen außerhalb der Unternehmungssphäre. Übrig bliebe ledig-

lich die Realisation des geplanten Betriebsgeschehens:

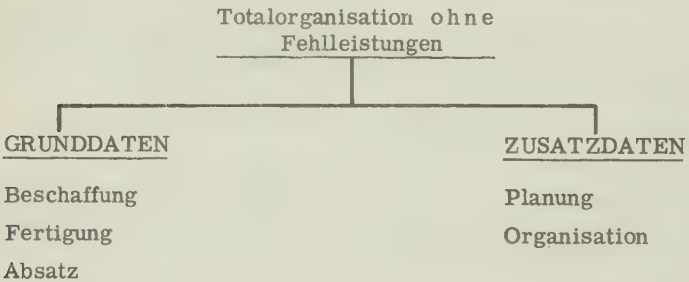
Beschaffung der Arbeitnehmer, Sach- und Finanzmittel,
Fertigung der Erzeugnisse,
Absatz an die Abnehmer.

Gelänge es, eine derartige Unternehmung unter der weiteren Voraussetzung mit Leistungsfaktoren o h n e Fehlleistungen aufzubauen, so wären Kontrolle und Erhaltung nicht erforderlich.

In diesem Modell sind lediglich drei Grunddaten vorhanden: Beschaffung, Fertigung und Absatz. Endogene Aufgaben entstehen nicht. Es handelt sich um einen I d e a l t y p der Organisation.

Wird von der Zentrale das Programm ohne Organisationsplan vorgegeben, dann ist innerhalb der Unternehmung die Totalorganisation durchzuführen, und es käme als Z u s a t z d a t u m zu den Grunddaten die Organisation hinzu, die insoweit die vororganisatorische Planung der technologischen Möglichkeiten und die eigentliche Strukturierung durch Zuordnung umfaßt.

Von der einmaligen Entscheidung als Leitungsaufgabe soll hier abgesehen werden. Somit wären folgende Daten vorhanden:



2. Globalorganisation

Wie bereits besprochen, handelt es sich bei der Global- oder Rahmenorganisation darum, die in der Struktur noch vorhandenen Lücken im entsprechenden Zeitpunkt zu füllen. In der Regel geschieht dies durch Stellen, welche in unmittelbarer Nähe oder direkt in dem zu organisierenden Bereich liegen.

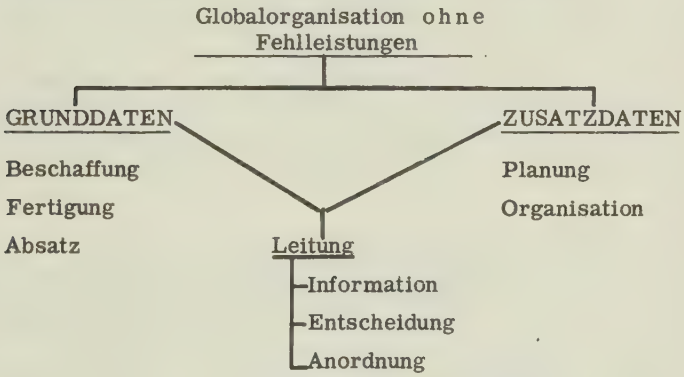
Langfristig ist kein Programm eindeutig bestimmbar. In der wirtschaftlichen Praxis handelt es sich deshalb vorwiegend um Globalorganisationen, deren Programme kurzfristig detailliert werden.

SCHRAMM (266) bezeichnet die fortwährende Ergänzung des Organisierten in den ungeregelten Phasen als Disposition, welche er der Leitung eingliedert. Organisationsverfahren können zwar aus wirtschaftlichen Erwägungen mit Leitungsverfahren verbunden werden, eine zwingende Notwendigkeit ist jedoch nicht immer vorhanden.

KOSIOL unterscheidet in dieser Hinsicht zwischen gebundener Disposition, die im Rahmen bestimmter organisatorischer oder improvisatorischer Bedingungen vorgenommen werden, und ungebundener oder freier Disposition, welche Maßnahmen betrifft, die isoliert für sich getroffen werden können (267).

Die Globalorganisation kann, wie bei der Totalorganisation, von der Zentrale oder einer anderen Stelle außerhalb der Unternehmungssphäre erfolgen.

Läßt man diese Voraussetzung fallen, indem die Globalplanung im Unternehmen durchgeführt wird, so kommt man - von Fehlleistungen zunächst noch abgesehen - jener Organisationsform näher, welche wirtschaftlich relevant ist und folgende Daten aufweist:



Als neue Daten sind Information, Entscheidung und Anordnung (Leitung) hinzugekommen, da kurzfristige Entscheidungen zu treffen und Anordnungen zu geben sind, welche durch Informationen fundiert sein sollten. Die Kontrolle und Erhaltung sind in dieser Organisationsform ebenfalls entbehrlich, weil Fehlleistungen nicht vorkommen.

Die beiden Formen der Idealorganisation mit ihren Daten bilden die Grundlage für die folgende Untersuchung über den wirtschaftlich relevanten Organisationstyp.

II. Globalorganisation mit Fehlleistungen als organisatorisch relevante Erscheinung

1. Fehlleistungen als eine Verwaltungsursache

a) Fehlleistungen der Leistungsfaktoren

Das Objekt dieser Betrachtung ist zunächst die Arbeitsleistung des Menschen. Sie wird durch innere und äußere Einflüsse kurz- und mittelfristig variiert. Diese Leistungsschwankungen, die völlig natürlich erscheinen, sind während der Organisation eines Unternehmens als

Fehlleistungen zu berücksichtigen.

Bei der Zuordnung der analytischen Aufgaben kann dementsprechend für eine gewisse Aufgabe nicht ein beliebiger Arbeiter, sondern nur ein solcher mit einem geeeigneten Leistungsfaktor eingesetzt werden.

Fehlleistungen sind ferner bei Fertigungsmaschinen zu beobachten. Ähnlich liegen die Verhältnisse bei Werkzeugen, Vorrichtungen, Schreib-, Rechen- oder Buchungsmaschinen.

b) Fehlleistungen der Bearbeitungsobjekte

Als Bearbeitungsobjekte kommen sowohl Personen wie Sachen in Frage.

An der Drehbank bei der Bearbeitung eines Metallringes gibt der Lehrling Leistungen ab. Auf der Unterrichtsbank in der Schule ist er hingegen Lernender, dessen Aufnahmebereitschaft mit der jeweiligen physisch-psychischen Konstitution schwankt.

Ebenso verhält es sich mit Gebäuden, Elektromotoren, Maschinen, Werkzeugen und Vorrichtungen. Als Faktoren geben sie Leistungen ab, die nur erreicht werden können, wenn u.a. ihre Leistungsbereitschaft aufrechterhalten wird, d.h. wenn sie als Bearbeitungsobjekte erhalten werden.

c) Folgen der Fehlleistungen

Wie bereits erwähnt, läge der Idealfall einer Organisation vor, wenn man einen Betrieb mit Leistungsfaktoren ohne Fehlleistungen organisieren könnte. Unter der genannten Voraussetzung gäbe es weder Kontroll- noch Erhaltungsdaten innerbetrieblichen Ursprungs.

Sobald jedoch diese Bedingung fallen gelassen wird und mit dem Realfall der Leistungsschwankungen zu rechnen ist, sind sowohl Erhaltungs- als auch Kontrolldaten existent geworden.

Alle Leistungsfaktoren können somit zu Bearbeitungsobjekten des Erhaltungs- und Kontrollprogramms werden. Inwieweit dies erforderlich ist, wäre vom Organisator nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten unter Berücksichtigung der Beziehung zwischen Leistungsabgabe und Leistungsbereitschaft zu entscheiden.

Hinsichtlich der verwaltungsorganisatorischen Typisierung sind zwei Möglichkeiten denkbar:

1. Die Erhaltung als Teil der Verwaltung umfaßt sowohl die exogenen als auch die endogenen Erhaltungsaufgaben.

Dies wäre der Fall, wenn neben den Reparaturarbeiten an Gebäuden als endogene Erhaltungsaufgabe die Lagerung der Rohstoffe als exogene Erhaltungsaufgabe zur Verwaltung gehörten (Typen V 3, V 4 und V 6!).

2. In der Erhaltung als Teil der Verwaltung sind lediglich die endogen induzierten Erhaltungsaufgaben enthalten.

Die Lagerung der Ausgangsprodukte (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und die Reinigung der für die Fertigung bestimmten Werkzeuge besitzen exogenen Charakter und zählten nicht zur Verwaltung (Typen V 1, V 2 und V 5!).

Mit den gleichen Kriterien kann die Aufteilung der Kontrollaufgaben erfolgen. Handelt es sich um Kontrollen am Werkstück, so zählten diese Aufgaben zur exogenen Gruppe. Werden jedoch Kontrollen im Lohnbüro durchgeführt, dann könnte man diese Aufgaben unter die endogenen einordnen.

2. Globalaufgaben als weitere Verwaltungsursache

Die Aufgaben der Verwaltung besitzen - wie die mittelbaren Primär-Aufgaben - unterschiedliche Bestimmtheitsgrade. Gewisse Daten werden regelmäßig induziert, andere wiederum fallen unregelmäßig an. Somit kann die Strukturierung in diesem Bereich lediglich auf der Grundlage eines Verwaltungs-Globalprogramms erfolgen.

Wie in allen anderen Programmen, so sind auch hier die Lücken im entsprechenden Zeitpunkt zu schließen. Endogene Daten der Planung, Organisierung und Kontrolle werden induziert.

Legt man Wert auf die Differenzierung in exogene und endogene Planungs-, Organisierungs- und Kontrollaufgaben, so entspricht eine derartige Aufgabenzusammenfassung dem Verwaltungstyp V 6, in dem neben der Erhaltung die oben genannten Aufgaben Inhalt der Verwaltung sind.

Läßt man diese Unterscheidung fallen und rechnet alle Aufgaben der Planung, Organisierung und Kontrolle zur exogenen Kategorie, dann ist die Erhaltung einziger Bestandteil der Verwaltung (Typ V 2!).

3. Institutionell verursachte Verwaltungsaufgaben

Neben den exogenen Aufgaben, welche außerhalb der Unternehmung mit der Erreichung des marktorientierten Ziels hervorgerufen werden, besteht eine weitere exogene Gruppe. Sie ist eine Folge der Unternehmungsaufgabe und wird durch die verschiedenen Institutionen verursacht.

Somit entstehen mit der Einbettung der Unternehmung in die Gesamtsphäre durch Rechts-, Wirtschafts- und Sozialordnung, durch Religion und Ethik Daten, welche als

institutionsabhängig

bezeichnet werden sollen. Sie erfordern Maßnahmen in der Unternehmung, die ebenfalls programmäßig zu erfassen und zu organisieren sind.

Schon allein die Tatsache, daß Menschen im Betrieb arbeiten, verlangt zusätzliche Leistungen. Sie werden durch Arbeitsgesetze, Gesundheits- oder Unfallverhütungsvorschriften vorgeschrieben. Dem Unter-

nehmer bleibt lediglich die Aufgabe, Mittel und Wege zu finden, um ihnen in verlangtem Umfange gerecht zu werden.

Die Beziehungen zu anderen Unternehmungen erfordert die Beachtung bestimmter Vertragsnormen, zum Staat die Ausfertigung von Steuererklärungen und die Abführung der Steuern sowie die Rechenschaftslegung in Büchern, Bilanz und Erfolgsrechnung.

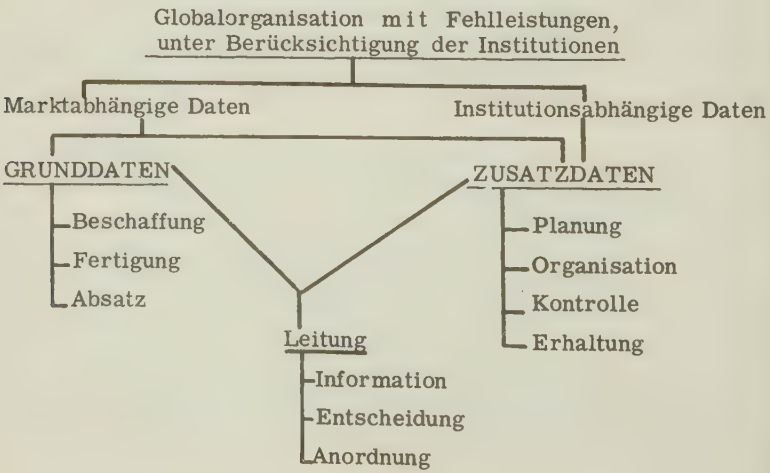
Wird der Geschäftsverkehr mit ausländischen Firmen aufgenommen, so sind Bestimmungen über die Ein- und Ausfuhr von Waren zu berücksichtigen.

LINHARDT analysiert diese Betrieb-Markt-Beziehungen. So enthält seine juristische Untersuchung beispielsweise die Gesetze der Sozialversicherung, Fürsorge, des Arbeits- und Jugendschutzes, die Bestimmungen des BGB und HGB über Wettbewerbsverbot, Konkurs, Hypotheken, Gesetze über Steuer- und Depotangelegenheiten (268).

Aus den wenigen Beispielen wird ersichtlich, daß diese Daten verschiedenen Ursprungs sind:

Obwohl es sich um exogen induzierte Daten handelt, stehen sie in keinem direkten Zusammenhang mit der eigentlichen Marktaufgabe. Ihrem Charakter entsprechend kann man sie zu den mittelbaren Sekundär-Aufgaben und somit zur Verwaltung zählen.

Diese neue Datengruppe ergänzt die bisher gewonnenen zu folgender Übersicht:



4. Zusammenfassung

Hält man an der traditionellen Gliederung der Unternehmungsaufgaben fest, so entstehen mit der Fixierung der marktorientierten Unternehmungsaufgabe die mittelbaren Primär-Aufgaben

Beschaffung,
Fertigung und
Absatz.

Ihre Daten werden außerhalb der Unternehmungssphäre induziert und besitzen exogenen Charakter.

Mit der Existenz dieser Aufgaben werden innerhalb der Unternehmung

Planung,
Organisation,
Kontrolle und
Erhaltung

hervorgerufen. Sind ihre Objekte exogene Aufgaben, wie beispielsweise der Fertigungsablauf für ein bestimmtes Werkstück, so gehören sie unter die Gruppe der mittelbaren Primär-Aufgaben. Im umgekehrten Falle, z. B. bei der Planung von Reparaturarbeiten, der Organisation des Lohnbüros oder der Kontrolle des Rechnungswesens, beziehen sie sich auf endogene Objekte und haben somit den Charakter mittelbarer Sekundär-Aufgaben.

Zählt man die von Institutionen exogen entstandenen Daten zur Verwaltung, dann umfassen die mittelbaren Sekundär-Aufgaben sowohl exogene als auch endogene Elemente.

G. ZUSAMMENFASSENDE BESPRECHUNG DER VERWALTUNGSTYPEN

I. Aus der literarischen Sicht

1. Autorenansichten in der Typisierung

Im Verwaltungstyp 1 sind als Elemente der Verwaltung Planen, Organisieren, Kontrollieren und Erhalten genannt. FAYOL entspricht diesen Bedingungen bis auf eine Ausnahme, da er die Sicherungsvorgänge als Erhaltung nicht mit der Verwaltung identifiziert.

ELBOURNE zählt die Tätigkeit des Organisierens unter die Verwaltung. Bei der Eingliederung der Kontrolle und Erhaltung hat er bereits synthetische Gesichtspunkte verwandt, so daß aus der Art ihrer Einordnung in das Aufgabengefüge nur indirekt auf die Zugehörigkeit zum Verwaltungstyp 4 geschlossen werden kann.

Ähnlich verhält es sich mit der Bestimmung der von SHELDON aufgestellten Kennzeichen. Er verwendet ebenfalls sowohl analytische als auch synthetische Kriterien. Die Planung gehört zum Teil zur Leitung und Verwaltung, die Organisation zur Verwaltung, Kontrolle und Erhaltung wie bei ELBOURNE nicht direkt zur Verwaltung, da sie teils unselbständig, teils selbständig eingegliedert werden. Seine Einteilung entspricht nahezu dem Verwaltungstyp 1.

Der Verwaltungstyp 4 umfaßt Organisieren, Kontrollieren und Erhalten. GÜNTHER zählt die Planung zur Leitung, die genannten Merkmale jedoch zur Verwaltung; seine Auffassung kann somit unter diesen Typ subsumiert werden.

Die von OPITZ herausgearbeiteten Verwaltungskennzeichen Kontrollieren und Erhalten sind Bestandteile des Verwaltungstyps 4. Es fehlt die Organisation. Aus diesem Grunde handelt es sich nur um eine Annäherung an V 4.

ULRICH formuliert wie GÜNTHER die Merkmale des Verwaltungstyps 4. Organisieren, Kontrollieren und Erhalten gehören bei ihm zur Verwaltung.

Auf Grund der unklaren Stellung hinsichtlich der Planung in der von NORDSIECK aufgestellten Aufgabengliederung, können seine Verwaltungselemente sowohl in den Verwaltungstyp 1 als auch in V 4 eingeordnet werden.

THOMS rechnet Planung, Kontrolle und Erhaltung zur Verwaltung. In der Organisation sieht er eine neben der Verwaltung selbständige Aufgabengruppe. Sein Ergebnis entspricht annähernd dem Verwaltungstyp 5.

SCHRAMM sieht in der Planung, Organisation und Kontrolle keine Verwaltungs-, sondern Leitungsaufgaben. Die Verwaltung umfaßt bei ihm nur die Erhaltung, so daß seine Gliederung mit dem Verwaltungstyp 2 identisch ist.

Im Verwaltungstyp 5 sind die Verwaltungsbestandteile Planen, Organisieren, Kontrollieren und Erhalten. Das von KOSIOL entwickelte Zweckprinzip läßt die Trennung in exogene und endogene Aufgaben zu, deren letzte Gruppe zur Verwaltung gehört. Unterläßt man die Anwendung des Zweckprinzips auf die Organisation, so ist unter dieser Voraussetzung eine Übereinstimmung seiner Gruppierung mit dem genannten Typ vorhanden.

Planen, Organisieren und Kontrollieren sind bei v. SEYDLITZ-KURZBACH Inhalte der Leitung. Die Verwaltung umfaßt lediglich die Überwachungs- und Erhaltungsaufgaben, so daß seine Meinung weder dem Verwaltungstyp 2 noch 4 vollständig eingeordnet werden kann.

2. Autorengruppen

Eine vollkommene Identität zwischen verwaltungsorganisatorischer Bestimmung und Verwaltungstyp ist bei SCHRAMM vorhanden (V 2), ebenso bei GÜNTHER und ULRICH (V 4) sowie bei KOSIOL (V 5).

ELBOURNE, OPITZ, NORDSIECK und v. SEYDLITZ-KURZBACH sind mit ihren Verwaltungskennzeichen als schwache Abweichung von V 4, THOMS von V 5 anzusehen.

Eine Tendenz zum Verwaltungstyp 1 liegt bei FAYOL und SHELDON vor.

II. Auf arbeitshypothetischer Grundlage

1. Irrelevante Verwaltungstypen

Der Verwaltungstyp 1 umfaßt Elemente, welche schlechthin Inhalt endogenen Wirtschaftens sind. Dieser Typ ist auf Grund seiner zu weiten Fassung betriebswirtschaftlich ungeeignet, da die Abgrenzung zum Wirtschaften schwierig ist.

Als unbrauchbar kann weiterhin der Verwaltungstyp 3 angesehen werden, da bei keinem der zitierten Autoren übereinstimmende oder ähnliche Aufgaben festzustellen sind.

Wie Typ 1 weist der Verwaltungstyp 2 eine extreme Struktur auf. Sie ist zu eng und somit betriebswirtschaftlich gleichfalls irrelevant.

2. Betriebswirtschaftlich relevante Verwaltungstypen

Die Verwaltungstypen 4 und 5 enthalten als gemeinsames Kennzeichen die volle Einordnung der Organisation in die Verwaltung. Dieser Eingliederung liegt die Auffassung zugrunde, daß die Tätigkeit des Organisierens nicht zu den analytischen Merkmalen zählt.

Während im Typ V 4 die endogene Kontrolle vollständig, die Planung jedoch nicht zur Verwaltung gehört, ist in V 5 eine gleichwertige Dif-

ferenzierung zwischen exogenen und endogenen Planungs- und Kontrollaufgaben zu erkennen.

Wendet man das Zweckprinzip nicht nur auf Planung und Kontrolle, sondern gleichzeitig auf die Organisation an, dann kommt als Annäherung an die konsequent durchgeführte Zweckgliederung der Verwaltungstyp V 6 zustande. In ihm sind die arbeitshypothetischen Thesen enthalten, daß die Verwaltungsaufgaben durch die endogenen Globalaufgaben Planen, Kontrollieren, Organisieren und Erhalten sowie durch die exogenen und endogenen Fehlleistungen induziert werden.

Zusammenfassend kann man feststellen, daß sowohl aus der arbeitshypothetischen Grundlage als auch aus der Gruppierung der Verwaltungsansichten die Folgerung möglich ist, daß die Vorgänge Planen, Organisieren, Kontrollieren und Erhalten unter bestimmten Voraussetzungen Inhalt der Verwaltung (V 4, V 5 und V 6) sind.

3. Arbeitshypothetischer Verwaltungstyp = V 11

In der organisatorischen Arbeitshypothese konnten die Merkmalgruppen Planen, Organisieren, Kontrollieren und Erhalten herausgearbeitet und ihre verwaltungsorganisatorische Entstehung mit den Globalaufgaben und Fehlleistungen in ursächlichen Zusammenhang gebracht werden. Ihr genereller Charakter erlaubt es, sie als Ausgangspunkt für einen arbeitshypothetischen Verwaltungstyp zu verwenden.

Im Verwaltungstyp V 6 wird aus praxisnahen Gründen die logische Anwendung des Zweckprinzips auf die Erhaltung unterlassen. Während in V 5 eine Trennung in exogene und endogene Erhaltungsaufgaben erfolgt, umfaßt V 6 beispielsweise sowohl die (exogene) Werkzeug- und Maschinenpflege, die Lagerung von Rohstoffen, die ärztliche Behandlung verletzter Produktionsarbeiter als auch die (endogene) Reparaturarbeit, die Lagerung von Waren für die Werkskantine oder die Sozialfürsorge als Bestandteile der Verwaltung.

Ergänzt man die Zusammensetzung des Verwaltungstyps 6 um die in der Arbeitshypothese gewonnenen institutionsabhängigen Daten, so kommt der Verwaltungstyp 11 mit folgenden Elementen zustande:

Verwaltungstyp V 11

Unmittelbare Primär-Aufgabe — Marktorientierte Unternehmungsaufgabe — Institutionsorientierte Aufgaben

Mittelbare Primär-Aufgaben	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Planen	exogen	exogen	exogen
Kontrollieren	exogen	exogen	exogen
Organisieren	exogen	exogen	exogen

Mittelbare Sekundär-Aufgaben	Planen	Organ.	Kontr.	Erhalt.	Institut.
Planen	endog.	endog.	endog.	exog. endog.	exogen
Kontrollieren	endog.	endog.	endog.	exog. endog.	exogen
Organisieren	endog.	endog.	endog.	exog. endog.	exogen
Erhalten	endog.	endog.	endog.	exog. endog.	exogen

In diesem Verwaltungstyp umfaßt die

VERWALTUNG als Inhalt der mittelbaren Sekundär-Aufgaben alle Erhaltungsaufgaben, die Gruppe sämtlicher endogenen Planungs-, Kontroll- und Organisationsaufgaben sowie die exogen induzierten Institutionsaufgaben.

Anmerkungen

1) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Mit internationaler Bibliographie. - Berlin: 1959. S. 8/9.

2) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 29, S. 48.

3) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 29, S. 50.

4) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 24.

5) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 54, S. 55.

6) NORDSIECK, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. 3. unveränderte Auflage. - Stuttgart: 1941. S. 19.

7) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. Hrsg. vom Internationalen Rationalisierungs-Inst. - München, Berlin: 1929. S. 8.

8) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 8.

9) TAYLOR, Frederick Winslow: Shop management. - New York and London: 1911. S. 21.

10) TAYLOR, Frederick Winslow: The principles of scientific management. - New York and London: 1911. S. 34.

11) TAYLOR, Frederick Winslow: The principles of scientific management. A.a.O., S. 35.

12) TAYLOR, Frederick Winslow: The principles of scientific management. A.a.O., S. 37.

13) TAYLOR, Frederick Winslow: A reprint of the public document. Hearings before social committee of the house of representatives. Taylors testimony. - New York and London: 1912. S. 27.

14) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. An introduction to industrial organisation, management and economics. Third edition. - London: 1944. S. 569.

15) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 570.

16) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 582.

17) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 582.

18) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 582.

19) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 582.

20) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 585.

21) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 586.

22) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 587.

23) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 589.

24) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 591.

25) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. - London: 1923. S. 105.

26) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 105.

27) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 52 ff.

28) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 55.

29) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 105.

30) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 106.

31) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 66.

32) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 31, S. 32.

33) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 31, S. 32.

34) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 70.

35) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 72.

36) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 27.

37) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 31, S. 32.

38) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 66.

39) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. - Bern: 1949. S. 12.

40) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 11.

41) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 11.

42) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 11.

43) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 18.

44) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 54, S. 55.

45) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 11.

46) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. - Freiburg/Schweiz: 1955. S. 19, S. 20.

47) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 19, S. 20.

48) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 118.

49) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 156.

50) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 165.

51) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. In: Die Unternehmung. 4. Jg. - Bern: 1950. S. 56.

52) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 56.

53) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 56.

54) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 58.

55) NORDSIECK, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. A.a.O., S. 10, S. 19, S. 22.

56) WALB, Ernst: Die Organisation der Unternehmung und des Betriebes. In: Rothschilds Taschenbuch für Kaufleute. Bd. 2. - Leipzig: 1927. S. 26, S. 27.

57) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. 2. Auflage. - Stuttgart: 1934. S. 79.

58) NORDSIECK, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. A.a.O., S. 14.

59) NORDSIECK, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. A.a.O., S. 15, und
NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 76.

60) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. Die Verwaltung als Leistung des Betriebes. - Stuttgart: 1934. S. 2 ff.

61) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 4, S. 109, S. 110, und
THOMS, Walter: Kritik der Verwaltungslehre H. Fayols. In: Der praktische Betriebswirt. No. 12. - Berlin: 1932. S. 757.

62) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 46, S. 76 ff.

63) THOMS, Walter: Kritik der Verwaltungslehre H. Fayols. A.a.O., S. 757.

64) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 6.

65) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 5.

66) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 46.

67) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 143.

68) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 142.

69) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. - Berlin: 1936. S. 18, S. 26.

70) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 21, S. 26.

71) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 3.

72) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 21, S. 22.

73) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 22.

74) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 26.

75) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. A.a.O., S. 27, S. 28.

76) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. A.a.O., S. 23.

77) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. - Wien, Stuttgart: 1950. S. 22.

78) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. A.a.O., S. 22.

79) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. A.a.O., S. 22.

80) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. A.a.O., S. 22.

81) STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. A.a.O., S. 23.

82) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 26.

83) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 43.

84) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 64.

85) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 52.

86) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 53.

87) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 48.

88) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. - Berlin: 1955. S. 11.

89) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 19, S. 23.

90) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 24.

91) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 19.

92) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 23.

93) Es handelt sich um vorwiegend verwandte Begriffe.

94) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 31.

95) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 43.

96) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 43.

97) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 8.

98) TAYLOR, Frederick Winslow: The principles of scientific management. A.a.O., S. 39.

99) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 55, S. 56.

100) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 55, S. 56.

101) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 58.

102) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 63.

103) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 67.

104) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 45.

105) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 17.

106) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 17.

107) NORDSIECK, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. A.a.O., S. 19.

108) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 46, S. 107.

109) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 50.

110) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 25.

111) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 7.

112) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 62.

113) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 45.

114) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 14.

115) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 8.

116) TAYLOR, Frederick Winslow: The principles of scientific management. A.a.O., S. 35, S. 37.

117) URWICK, L.: The elements of administration. - New York and London: 1943. S. 17 ff.

118) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 31, S. 32.

119) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 31, S. 32.

120) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 51.

121) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 54, S. 55.

122) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 55.

123) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 56.

124) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 17, S. 76 a.

125) THOMS, Walter: Kritik der Verwaltungslehre H. Fayols. A.a.O., S. 758, S. 759.

126) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 7.

127) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 23.

128) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 7, S. 24.

129) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 18.

130) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 18.

131) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 18, S. 19.

132) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 29.

133) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 69.

134) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 14, S. 24.

135) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 8.

136) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 82.

137) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 585 ff.

138) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S.60.

139) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S.60.

140) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 54, S. 55, S. 67.

141) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 165.

142) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 56.

143) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 17.

144) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 76 a.

145) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 102.

146) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 102.

147) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 28.

148) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 12.

149) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 90.

150) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 90.

151) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 91.

152) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 74.

153) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 76.

154) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 77.

155) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 107.

156) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 79.

157) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 24, S. 25.

158) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 25.

159) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 15.

160) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 23.

161) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 24.

162) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 24.

163) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 39.

164) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 41.

165) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 67.

166) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 48.

167) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 50.

168) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 62/63.

169) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 62.

170) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 7.

171) TAYLOR, Frederick Winslow: The principles of scientific management. A.a.O., S. 104.

172) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 590.

173) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 590.

174) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 57.

175) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 18.

176) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 54, S. 55.

177) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 151.

178) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 157, S. 162.

179) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 56, S. 58.

180) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 13.

181) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 41.

182) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 21.

183) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 22.

184) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 21.

185) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 21.

186) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 43.

187) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 63.

188) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 20, S. 21.

189) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 8.

190) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 587.

191) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 573.

192) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 31, S. 32.

193) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 18.

194) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 52.

195) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 45.

196) OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 165.

197) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 28.

198) THOMS, Walter: Kritik der Verwaltungslehre H. Fayols. A.a.O., S. 758, S. 759.

199) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 5.

200) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 24.

201) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 25.

202) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 38.

203) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 38.

204) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 38.

205) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 62.

206) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 15.

207) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 57.

208) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 57.

209) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 56, S. 58.

210) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 19.

211) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 20.

212) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 20.

213) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 21, S. 22.

214) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 76 a.

215) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 62.

216) GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. A.a.O., S. 61.

217) ULRICH, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. A.a.O., S. 58.

218) NORDSIECK, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. A.a.O., S. 76 a.

219) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 22.

220) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 20, S. 21.

221) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 52.

222) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 52.

223) SHELDON, Oliver: The philosophy of management. A.a.O., S. 52.

224) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 7.

225) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 40.

226) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 41.

227) THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. A.a.O., S. 41.

228) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 591.

229) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 22.

230) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. A.a.O., S. 6.

231) Als endogene Planung.

232) " " Kontrolle.

233) " " Erhaltung.

234) " Überwachung.

235) ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. A.a.O., S. 537.

236) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 43.

237) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 45.

238) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 60.

239) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 60.

240) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 59.

241) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 59, S. 60.

242) von SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. A.a.O., S. 58, S. 59.

243) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 46.

244) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 24.

245) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 25.

246) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 30, S. 31.

247) KOSIOL, Erich: Finanzplanung und Liquidität. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Bd. 7, 7. Jg. - Köln und Opladen: 1955. S. 256.

248) KOSIOL, Erich: Finanzplanung und Liquidität. A.a.O., S.256.

249) Vgl. auch GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion. - Berlin: 1951. S. 125 ff.

250) SCHÄFER, Erich: Grundlagen der Marktforschung. - Nürnberg: 1940. S. 9 ff.

251 Vgl.auch BEHRENS, K.Chr.: Demoskopische Marktforschung. - Berlin: 1961.

252) KALVERAM, Wilhelm: Industriebetriebslehre. 1. Teil. Sonderdruck aus "Die Handelshochschule". - Wiesbaden: 1950. S.215.

253) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 25.

254) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 21, S. 22.

255) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. A.a.O., S. 94.

256) Lärm-, Rauch-, Licht- und Farbeinwirkung u.a.m.

257) Bei der Auswahl eines Verfahrens für die Zustandsveränderung ist beispielsweise die Gruppe der entsprechenden Verfahren für die Lageveränderung zu prüfen.

258) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 28.

259) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 29.

260) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 29.

261) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 27.

262) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 27, S. 28.

263) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 18.

264) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 19, S. 20.

265) Vgl. hierzu KAMENIZER, S.W.: Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes. - Berlin: 1953.

266) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. A.a.O., S. 13.

267) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. A.a.O., S. 19.

268) LINHARDT, Hanns: Grundlagen der Betriebsorganisation. - Essen: 1954, S. 66.

H. LITERATURVERZEICHNIS

I. Selbständige Bücher und Schriften

ALFORD, L. P.: Principles of industrial management. Rev. and rewritten by H. Russel Beatty. - New York: Ronald Pr. 1951.

BEHRENS, K. Chr.: Demoskopische Marktforschung. - Berlin: 1961.

BÖHRS, Hermann: Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb. - Berlin: 1943.

BOGDANOW, A.: Allgemeine Organisationslehre, Tektologie. (Übers. a. d. Russ.) Bd. 1 u. 2. - Berlin: 1926-28.

DIEBOLD, J.: Automation. The advent of the automatic factory. - New York: 1952.

EICKE, Karl: Arbeitsvorbereitung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisation. - Wiesbaden: 1952.

EINFÜHRUNG in das Arbeits- und Zeitstudium: von Böhrs v. - Bramesfeld-Euler. Bd. 1. - München: 1948.

ELBOURNE, Edward Tregaskiss: Fundamentals of industrial administration. An introduction to management. 4. rev. ed. - London: 1948-49.

FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. Hrsg. vom Intern. Ration.-Inst. - München und Berlin: 1929.

FISCHER, Guido: Die Grundlagen der Organisation. - Dortmund: 1948.

FRÖLICH, Fr.: Wegweiser für technische und wirtschaftliche Prüfungen. - Berlin, Leipzig: 1953.

GLASER, Kurt: Verwaltungstechnik. - Frankfurt a. M.: 1950.

GÖBEL, Otto: Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung. - Bielefeld: 1949.

GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion. - Berlin: 1951.

GÜNTHER, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. - Bern: 1949.

HENNIG, Karl Wilhelm:
1. Betriebswirtschaftslehre der industriellen Fertigung. 2. Auflage. - Braunschweig: 1948.
2. Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 3. Auflage. - Berlin, Göttingen, Heidelberg: 1957.

HENZEL, Friedrich:
1. Kosten und Leistung. 2. Auflage. - Leipzig: 1941.
2. Betriebsplanung. - Wiesbaden: 1949.

KALVERAM, Wilhelm: Industriebetriebslehre. 6. Aufl. - Wiesbaden: 1953.

KAMENIZER, S.W.: Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes. - Berlin: 1953.

KONZERN-ORGANISATION: Aufgaben- u. Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmungsverbund. Verf.: Arbeitskreis Dr. Krähe d. Schmalenbach-Gesellschaft. - Köln, Opladen: 1952.

KOSIOL, Erich:
1. Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Mit internationaler Bibliographie. - Berlin: Duncker & Humblodt 1959. (Veröffentlichung des Inst. f. Industrieforschung. Bd. 3).
2. Organisation des Entscheidungsprozesses. - Berlin: 1959.

LANDIS, James M.: The administrative Process. (5. print.) - New Haven: 1947.

LE COUTRE, Walter: Betriebsorganisation. - Berlin, Wien: 1930.

LINHARDT, Hanns: Grundlagen der Betriebsorganisation. - Essen: 1954.

LOHMANN, Martin:
1. Der Wirtschaftsplan der Unternehmung. - Berlin, Wien: 1930.
2. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. - Tübingen: 1949.

MAC DONALD, John Haskell: Office management. Rev. and enl. ed. (2. print.). - New York: 1938.

MARSHALL, Leon Carroll: Business administration. - Chicago: 1935.

MITCHELL, W.N.: Organization and management of production. - New York and London: 1939.

NICKLISCH, Heinrich: Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung. 2., neubearb. Aufl. - Stuttgart: 1922.

NORDSIECK, Fritz:
1. Grundlagen der Organisationslehre. 2. Auflage. - Stuttgart: 1934.
2. Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. 5. Auflage. - Stuttgart: 1956.

OPITZ, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. - Freiburg/Schweiz: 1955.

PLANT Organisation: - In: Production Handbook. Ed. by L.P. Alford and John R. Bangs. - New York: 1949.

PLENGE, Johann: Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. - Essen: 1919.

REFA:
1. Die "Refa"-Arbeit in der Zellstoff- und Papierindustrie. - Berlin: 1943.
2. Beiträge zu den Arbeits- und Zeitstudien. Heft 1 und 2. - Stuttgart: 1948.

RÖSSLE, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5. Aufl. - München: 1956.

RUMMEL, Kurt: Grundlagen der Selbstkostenrechnung. - Düsseldorf: 1934.

SCHÄFER, Erich:
1. Grundlagen der Marktforschung. - Nürnberg: 1940.
2. Die Unternehmung (Einführung in die Betriebswirtschaftslehre). Bd. I. - Köln: 1949.

SCHELL, Erwin, Haskell: Technique of administration. Sec. ed. - New York, Toronto, London: 1951.

SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. - Berlin: 1936.

SEYDLITZ-KURZBACH, Friedrich-Wilhelm von: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. - Berlin: 1955.

SHELDON, Oliver: The philosophy of management. - London: 1924.

STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. - Wien, Stuttgart: 1950.

TAYLOR, Frederick, Winslow:
1. The principles of scientific management. - New York: 1947.
2. Shop management. - New York: 1947.
3. A reprint of the public document. Hearings before social committee of the house of representatives. Taylors testimony. - New York: 1947.

THOMS, Walter:
1. Betriebs-Verwaltung. Die Verwaltung als Leistung des Betriebes. - Stuttgart: 1934.
2. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - Berlin: 1944.

TSCHIRREN, Jürg: Mechanisierung und Rationalisierung im Verwaltungsbereich der Unternehmung. - Bern: 1952.

ULRICH, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einführung. - Bern: 1949.

URWICK, L.: The Elements of administration. 2. ed., repr. - London: 1955.

II. Beiträge in Sammelwerken

COUVE, R.: Wirtschaftliche Verwaltung. In: Handbuch der Büroreform. - Düsseldorf: 1951.

EULER, H. und Diercks, H.: Beispiele für Wirtschaftlichkeitsberechnungen. In: Bericht No. 114 des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. - Düsseldorf: 1941.

HEBER-NOWACK: Betriebstyp und Abrechnungsverfahren in der Industrie. In: Festschrift für Eugen Schmalenbach. - Leipzig: 1933.

HELLWIG, Alexander: Fabrikationsprogramm. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. II, 1. Auflage. - Stuttgart: 1926.

KLEINE, Klemens: Verwaltungsorganisation. In: Bericht No. 225 des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. - Düsseldorf: 1945.

LE COUTRE, Walter: Organisations-Lexikon. - Berlin: 1930.

RUMMEL, Kurt: Wirtschaftlichkeitsberechnung. In: Bericht No. 109 des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. - Düsseldorf: 1941.

ULRICH, Hans: Rechnungswesen und Betriebsorganisation. In: Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis. - Bern: 1950.

VOIGT, A.: Mechanisierung der Arbeit. In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Bd. V. - Jena: 1925.

WALB, Ernst: Die Organisation der Unternehmung und des Betriebes. In: Rothschilds Taschenbuch für Kaufleute. Bd. 2. - Leipzig: 1927.

III. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

BESTE, Theodor:
1. Produktionsplanung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Bd. 32. - 1938.
2. Der Stand der betriebswirtschaftlichen Planung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Bd. 36. - 1942.

BÖHRS, H.: Arbeitstechnik im Fabrikbetrieb. In: Zeitschrift für Organisation. - 1935.

HENZEL, Friedrich:
1. Planwirtschaft der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. - 1933.
2. Rationelle Materialbewegung kleiner Lager. In: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung. No. 9. - Stuttgart: 1953.

ISAAC, A.: Alte und neue Produktionsmethoden. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 4. Jg., Heft 12. - Göttingen: 1952.

KOSIOL, Erich:
1. Organisation und Betriebswirtschaft. - Ein Beitrag zum Stand der Forschung. In: Die Betriebswirtschaft. 27. Jg. - 1934.
2. Organisation der optimalen Arbeitsleistung. In: Zeitschrift für Organisation. 10. Jg. - 1936.

3. Finanzplanung und Liquidität. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Bd. 7, 7. Jg. - Köln und Opladen: 1955.

LANGEN, Heinz-Axel: Bemerkungen zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 5. Jg., Heft 7/8. - Göttingen: 1953.

NORDSIECK, Fritz:
1. Grundprobleme und Grundprinzipien der Organisation des Betriebsaufbaus. In: Die Betriebswirtschaft. 24. Jg. - 1931.
2. Die Organisation des Arbeitsablaufes. In: Die Betriebswirtschaft. 27. Jg. - 1934.

SCHÄFER, Erich: Versuch einer Gesamtsystematik der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre. In: Die Betriebswirtschaft. - Jg. 1932.

THOMS, Walter: Kritik der Verwaltungslehre H. Fayols. In: Der praktische Betriebswirt. No. 12. - Berlin: 1932.

ULRICH, Hans:
1. Grundsätze organisatorischer Planung. In: Planung in der Unternehmung. - Zürich: 1947.
2. Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. In: Die Unternehmung. 4. Jg. - Bern: 1950.

IV. Diplomarbeiten

ADAMOWSKY, Siegmar: Das Instanzenproblem in der Unternehmung. - Berlin: 1952.

BLEICHER, Knut: Die Funktionen der obersten Leitung in Unternehmungen. - Berlin: 1952.

GREINER, Hans-Joachim: Mittelbare Betriebsaufgaben und Verwaltung. - Berlin: 1952.

GROCHLA, Erwin: Der Zusammenhang zwischen Betriebsplanung und Wirtschaftsordnung. - Berlin: 1951.

KRÜGER, Dietrich: Der Einfluß der Unschärfe im Leistungsprogramm eines Industriebetriebes auf die organisatorische Gestaltung der Produktion. - Berlin: 1953.

LANGEN, Heinz-Axel: Der Funktionsbegriff in der Organisationslehre. - Berlin: 1950.

ZSCHENDERLEIN, Manfred: Das Problem der Ablaufplanung im Fertigungsbereich bei gegebenem Produktionsprogramm unter Ausschluß der Verwaltung. - Berlin: 1953.

Alle genannten Diplomarbeiten wurden bei Herrn Prof. Dr. E. KOSIOL an der Freien Universität Berlin eingereicht.

Die Arbeit wurde als Promotionsthema von

Herrn Prof. Dr. E. KOSIOL
an der Freien Universität Berlin

angenommen.

Hierdurch versichere ich an Eides Statt, daß ich die vorstehenden Angaben nach bestem Wissen und Gewissen vollständig und der Wahrheit entsprechend gemacht habe.

Koblenz, 25. Juli 1959

Manfred Schneidereit

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, daß ich mich noch keinem Promotionsverfahren, einer sonstigen Hochschulprüfung (außer den Diplom-Prüfungen für Betriebswirte und Handelslehrer) oder einer Staatsprüfung unterzogen oder um Zulassung zu einer solchen beworben habe und die Dissertation in der gleichen oder einer anderen Fassung bzw. Überarbeitung einer anderen Fakultät, einem Prüfungsausschuß oder einem Fachvertreter an einer anderen Hochschule nicht bereits zur Überprüfung vorgelegen hat.

Koblenz, den 25. Juli 1959

Manfred Schenderlein

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, daß ich die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfaßt, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Koblenz, den 25. Juli 1959

Manfred Schenderlein

Lebenslauf

Am 21. Mai 1924 wurde ich als Sohn des damaligen Prokuristen und späteren Steuerberaters Max Zschenderlein in dem vogtländischen Städtchen Elsterberg geboren. Hier besuchte ich von Ostern 1930-1938 die Volksschule und trat anschließend bei der Woll- und Seidenweberei Oscar Otto, Elsterberg, in die kaufmännische Lehre, welche ich 3 Jahre später im Frühjahr 1941 mit der Handlungsgehilfenprüfung (Industrie) vor der Industrie- und Handelskammer in Plauen beendete.

Während der Kriegsgefangenschaft in den USA (1942-1946) hatte ich Gelegenheit, mich auf die Wirtschaftsreifeprüfung vorzubereiten. Im Sommer 1948 habe ich dieselbe dann an der Wirtschaftsoberschule in Plauen abgelegt (Gesamtnote: "Sehr gut").

Bis zu meiner Immatrikulation (Sommer-Semester 1950) an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin war ich als Revisor im Buchprüfungs- und Steuerfach beschäftigt.

Ende 1953 bestand ich an der genannten Universität nach 8 Semestern das Diplom-Kaufmanns- (Gesamtnote: "Gut") und Mitte 1954 nach einem weiteren Semester das Diplom-Handelslehrerexamen (Gesamtnote: "Gut").

Es ist mir ein Bedürfnis, meinen wissenschaftlichen Lehrern, insbesondere den Herren Prof. Dr. BEHRENS, Prof. Dr. LINHARDT, Prof. Dr. PAULSEN, Prof. Dr. BÜLOW, Prof. Dr. SCHACK, Prof. Dr. KROH (†), Prof. Dr. HIRSCH, Dr. LANGEN, Dr. REDDEWIG und Dr. RÖGNITZ an dieser Stelle meinen Dank zu sagen.

Koblenz, den 25. Juli 1959